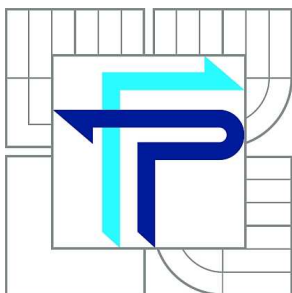


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MARTIN VELČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Velček Martin, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: Beck, 2003. s.432. ISBN 80-7179-577-1.
JAKUBIKOVA, D. Strategický marketing. Praha. 2008. s.272. ISBN 978-80-247-2690-8.
KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
KOTLER, P., KELLER K. Marketing management. Praha: Grada. 2007. s.788. ISBN 978-80-247-1359-5.
PLESKÁČ J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví. Praha. 2001. s.232. ISBN 80-247-0052-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 25.05.2010

Abstrakt

Předmětem této Diplomové práce je analýza stávající situace a návrh marketingové strategie. Práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a návrhovou. První část je teoretickým přehledem problematiky marketingové strategie, popisem analytických nástrojů marketingu a charakteristik ve stavebnictví. Druhá část je zaměřena na analýzu situace ve společnosti s použitím finanční analýzy, PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, BCG matice a SWOT analýzy. Třetí část je návrhová, formuluje marketingovou strategii pomocí marketingového mixu 6P. Závěr se věnuje komunikačnímu mixu a propagaci.

Abstract

The subject of this thesis is to analyze the current situation and design a marketing strategy. The work is divided into three parts: theoretical, analytical and design. The first part is a theoretical overview of the problem of marketing strategy, a description of analytical marketing tools and features in the building. The second part focuses on the analysis of the situation in the company using financial analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, BCG matrix and SWOT analysis. The third part is to design, formulate marketing strategy using the marketing mix 6P. The conclusion is devoted to communication and promotion mix.

Klíčová slova

Marketing, Marketingová strategie, finanční analýza, STEP analýza, BCG matice, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, Marketingový mix, Komunikační mix.

Key words

Marketing, Marketing strategy, financial analysis, STEP analysis, SWOT analysis, BCG matrix, Porter five forces analysis, Marketing mix, Promotion.

Bibliografická citace

VELČEK, M. *Návrh marketingové strategie* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Návrh marketingové strategie vypracoval samostatně pod vedením Ing. Roberta Zicha, Ph.D. a uvedl v seznamu použitých zdrojů všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 28.5.2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za metodickou a pedagogickou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Děkuji také vedení firmy za ochotu a konzultace.

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	10
1.1 CÍLE PRÁCE	10
1.2 POSTUPY PRÁCE.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2.1 STRATEGIE, STRATEGICKÝ MARKETING.....	11
2.1.1 Marketingový proces	14
2.1.2 Marketingové nástroje.....	16
2.2 ANALYTICKÉ NÁSTROJE	18
2.2.1 Marketingová situační analýza.....	18
2.2.1.1 Makroprostředí.....	19
2.2.1.2 PEST analýza	20
2.2.1.3 Mikroprostředí	21
2.2.1.4 Porterova analýza konkurenčních sil.....	21
2.2.1.5 Vnitřní prostředí.....	23
2.2.2 Finanční analýza.....	26
2.2.3 Portfolio analýza	29
2.2.4 SWOT analýza	31
2.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	32
2.4 MARKETINGOVÝ MIX	37
2.5 MARKETING A STAVEBNICTVÍ	39
2.5.1 Trh.....	40
2.5.2 Produkt.....	48
2.5.3 Cena	50
2.5.4 Distribuce	51
2.5.5 Propagace.....	53
3 ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU	58
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	58
3.1.1 Historie společnosti.....	58
3.1.2 Předmět podnikání a současnost	58
3.1.3 Organizační struktura.....	59
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	60
3.2.1 Analýza poměrových ukazatelů	62
3.2.2 Analýza komplexních ukazatelů	64
3.3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	66
3.3.1 Vnějšího prostředí firmy	66
3.3.1.1 PEST analýza (makro prostředí firmy)	66
3.3.1.2 Porterova analýza (mikro prostředí).....	74
3.3.2 Portfolio analýza firmy	80
3.3.3 Interní analýza firmy	81
3.3.4 Marketingový mix firmy.....	84
3.4 SWOT ANALÝZA.....	87
4 NÁVRHOVÁ ČÁST.....	90
4.1 VÝBĚR CÍLŮ A TRHU	90
4.2 FORMULOVÁNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	93
4.2.1 Marketingový mix.....	93
4.2.1.1 Product.....	93
4.2.1.2 Price	94
4.2.1.3 Place.....	95
4.2.1.4 Promotion	96
4.2.1.5 Process	96
4.2.1.6 People	97
4.2.1.7 Shrnutí marketingového mixu	97
4.3 KOMUNIKAČNÍ MIX	98
4.3.1 Zhodnocení situace	99
4.3.2 Návrh Propagace.....	100
4.3.3 Shrnutí.....	104
4.4 IMPLEMENTACE STRATEGIE A PŘÍNOSY	105
5 ZÁVĚR.....	106
LITERATURA	107
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	109
SEZNAM TABULEK	109
SEZNAM GRAFŮ	110
PŘÍLOHY	111

ÚVOD

Vývoj společenského dění od posledních větších změn v roce 1989 přinesl v střední Evropě a tedy i v České republice hodně změn v souvislosti se zavedením tržního hospodářství. Těchto posledních 20 let se vyznačuje velikou dynamikou, a přechodem od materiálního k informačnímu světu. Současný nárůst významu a množství informací zvyšuje důležitost informací jako takových. Z této situace pak plynou požadavky na práci s informacemi. Součástí realizace požadavků na vzájemnou směnu tovaru, služeb, informací je kromě dvou stran z kterých každá má něco, co má hodnotu pro druhou stranu, také vzájemná komunikace, sloboda rozhodnutí a zájem jednat z druhou stranou. Současné trendy globalizace, technologického rozvoje rozšiřování sortimentu, tlak na snižování nákladů a další, způsobuje změněné podmínky pro fungování firem. To se projevuje jako turbulentní prostředí, silní konkurence, a zkracování inovačního cyklu, což vyúsťuje do nutnosti komplexního pohledu na firmu a její prostředí.

Společnost, která chce dosahovat úspěch, musí analyzovat současný stav a neustále sledovat vývoj aby mohla předvídat budoucí vývoj a správně naň reagovat.

K tomu se využívají různé metodiky, postupy, nástroje a jedním z nich je marketing. Marketingová filozofie tak získává důležité místo ve fungování firem. Celý koncept firemní strategie by měl vycházet z přání a potřeb zákazníka. K důkladnějšímu poznání stávajícího zákazníka a zasažení potenciálního zákazníka je třeba důkladněji než dříve analyzovat jeho potřeby. Z toho plyne, že tvorba marketingové strategie společnosti, a s ní vyplývající komunikační strategie se stává klíčovým prvkem.

To platí i v oboru stavebnictví. Stavební trh má svá specifika oproti průmyslové produkci. Ve stavebnictví jsou běžná dva typy marketingu. Klasický komerční marketing používán výrobci a prodejci stavebních výrobků a hmot. Druhým typem který se hodně využívá je zákazový marketing ve stavební výrobě a službách, který spočívá ve získávání investorů a jejich zakázek.

Je nutno zohlednit nový současný vývoj hospodářství a světové ekonomiky, která prochází hospodářskou krizí. Této situaci je třeba přizpůsobit stávající i nové firemní strategie.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Cíle práce

Tématem této diplomové práce je návrh marketingové strategie stavební firmy. Cílem je prostřednictvím analýz současného stavu navrhnout marketingovou strategii na další období, se zaměřením na marketingový mix.

Nově navrhnutá strategie by měla kriticky přehodnotit současný stav, a napomoci firmě při definování její další orientace. Měla by pomoci řešit praktická opatření v oblasti tržně obchodní činnosti firmy působící ve stavebnictví resp. firmy se stavební činností provázanou.

1.2 Postupy práce

Táto práce má tři základní oddíly. V práci jsou využity metody používané v marketingu a managemente. První teoretický oddíl tvoří teoretické poznatky v souvislosti z danou problematikou. Jsou zpracované z literatury a elektronických médií. Snahou je zachytit důležité poznatky, prvky a fáze přípravy marketingové strategie a marketingového mixu. Na teoretickou část navazuje část praktická. Její součástí je představení firmy, analýza současného stavu firmy, situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí, následně SWOT analýza. Práce je doplněna i metodami finanční analýzy jako důležitou součástí komplexního pohledu na firmu. Závěrečná část je návrhová. Definuje marketingové cíle a následně formuluje návrh v podobě marketingové strategie. Ta je konkretizovaná do podoby marketingového mixu a dalšího směřování marketingové komunikace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 *Strategie, strategický marketing*

Strategie

Termín strategie je v současné době velmi aktuální a často používá v různých souvislostech. Existuje velké množství definic. Původ slova strategie je z řečtiny a znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.[2]

Strategie představují postupnost kroků a činností které směřují k dosažení vytyčených cílů. Z pohledu podniku je strategie proces formulace, koncepce rozvoje a směřování firmy.

Komplexní podniková strategie obsahuje jednotlivé dílčí strategie. Protože firma nemůže existovat bez trhu, musí být její součástí i marketingová strategie. Ta vychází z marketingové analýzy vedoucí k její formulaci. Obvykle se jedná o přípravu podkladů, nastavení priorit, konkretizaci strategických zájmů či záměrů, návrhu koncepčních pravidel, sjednocení chápání strategických cílů, zpřesnění orientace firmy zohledňujících potřeby a požadavky trhu. Výsledkem musí být jednoznačné, srozumitelné vyjádření zájmů firmy a pravidel jejího fungování.

Podniková strategie určuje hlavní směry a zásady rozvoje. Marketingová strategie je tedy součástí strategie podnikové.

Pro oblast této práce týkající se marketingu, se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Na obecné úrovni to znamená:

- Uvědomělá orientace na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb
- Součastné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle

Pro konkrétní vyjádření marketingové koncepce je to:

- Rozhodování o efektivním vynaložení prostředků,
- Vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.[2]

Marketing

Marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem v prostředí tržní ekonomiky. Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku. Zisk se docílí prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. Podnikatel tyto potřeby uspokojuje svými výrobky a službami prostřednictvím trhu. Cílem organizace je tedy snaha získat a udržet si zákazníky.

Marketingové koncepci předcházeli tři koncepce řízení a to výrobní, výrobová a prodejní. Dnes je marketing spojován s novým chápáním a to jako koncepce společenského marketingu. Kotler s Kellerem to vnímají jako součást holistické marketingové koncepce¹. Existují mnoho definic marketingu. Philip Kotler definuje dva pohledy na marketing, jednak z pohledu firmy a jejich cílů a na druhé straně s pohledu zákazníka a jeho potřeb. „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“[7] Společnosti tedy mají vyrábět a dodat takové zboží nebo služby, které lidé chtějí. Nelze nutit zákazníky k tomu, aby kupovaly to co se vyrobí, ale vyrábět to, co zákazník potřebuje. To znamená znát nejen současné požadavky, ale zkoumat i přání do budoucna.

Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Proto je důležitá komunikace se zákazníkem. Organizace, která chce uspět, by měla být marketingově orientovaná. To znamená, že zná své cílové zákazníky a to ji pak umožňuje poskytovat jim co nejvyšší hodnotu.

¹ Vývoj, design a plnění mark.programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu širší vzájemnou propojenost

Mezi ty novější definice marketingu patří definice Americké asociace marketingu, která definuje marketing jako organizační funkce a soubor procesů pro vytvoření, komunikování a doručení hodnoty zákazníkům a pro řízení zákaznických vztahů způsobem, který přinese prospěch jak organizaci, tak jeho investoru. Sále více se do popředí dostává pojem hodnota pro zákazníka.

Význam chápání pojmu marketingu se vyvíjí, no některé klasické prvky zůstávají zachované. Marketing je stále zaměřený na přinášení prospěchu zákazníkovi, v podobě uspokojování jeho potřeb, ale také na organizaci, při dosahování zisku.

Strategický marketing

Nejen marketing se vyvíjí, ale také koncepce strategického marketingu. Strategický marketing je orientován dlouhodobě a spočívá ve volbě cílového trhu a strategického segmentu nebo segmentů, na které by se měla firma zaměřit v zájmu dosažení svých vrcholových cílů, ale i dílčích cílů podle trhů. Je první částí v procese tvorby a předávání hodnoty - volbou hodnoty. Ta musí předcházet vlastní tvorbě hodnoty a sdělování hodnoty.

Strategický marketing lze charakterizovat jako proces, spojený zejména:[2]

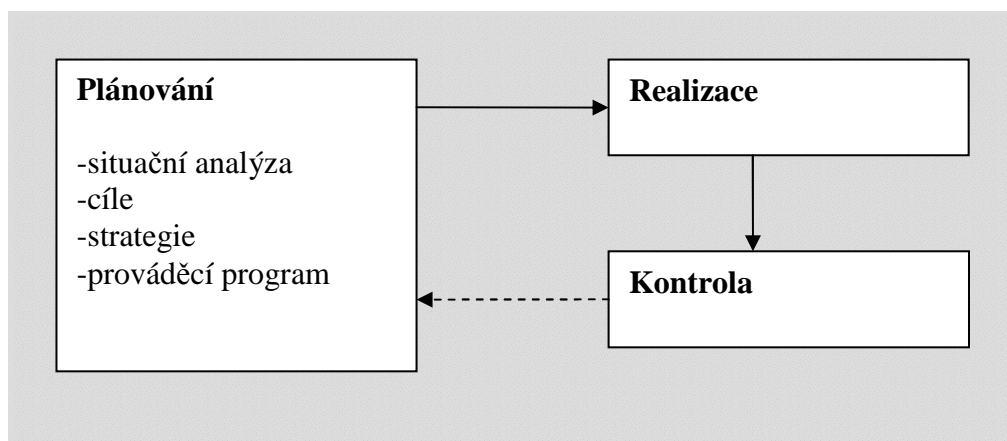
- s vypracováním analýz
 - faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),
- se stanovením marketingových cílů,
- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody. Ta může být ve výrazném odlišení s předpokladem dlouhodobosti, které napomůže rozvoji tržního prostoru pro výrobek. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.

Strategický marketing pomáhá orientovat organizaci jako celek směrem k trhu. Podporuje uvedení marketingové filozofie do každodenní praxe v rámci strategického marketingového procesu. Pomáhá shromáždit a analyzovat informace, využívané jak k šetření běžné každodenní situace podniku, tak především k identifikaci dlouhodobých trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost. Informace slouží především jako vstupní základna při sestavování strategických podnikových plánů i strategických marketingových plánů. Jsou využívány napříč organizací v různé intenzitě a rozdílném množství. [2]

2.1.1 Marketingový proces

Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplívající ze strategického řídicího procesu a vychází z rozhodnutí, která byla provedena na vrcholové úrovni. „Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy.“[4] Strategický marketingový proces se zaměřuje na aktivity uskutečňované v rovině výrobek-trh. Je to kontinuální úsilí podniku o alokaci svých zdrojů co nejúčinnějším způsobem. Proces má základní etapy: Plánovací, Realizační, Kontrolní. Proces marketingového řízení je znázorněn na obrázku č.1.



Obr.1: Proces marketingového řízení [4]

Marketingové plánování zahrnuje marketingovou situační analýzu, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu. Při plánování je potřeba sladit schopnosti firmy s příležitostmi trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. V rámci plánovací etapy se stanoví základní úkoly pro realizační etapu.

Realizace znamená uskutečnění řady operací. Tato etapa zahrnuje:[2]

- faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů (vlastní realizace, kooperace, koordinace, motivace, odpovědnost, komunikace)
- vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán převést do praxe (organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové struktury, samotné uspořádání marketingového útvaru)

V kontrolní etapě se měří dosažené výsledky a porovnávají s plánem. To se vyhodnotí, a když nastane případný nesoulad, tak se musí provést příslušná opatření, pro zlepšování strategie a taktiky. Mechanismus zpětných vazeb znamená zjištění důvodů a provedení opatření k revizi. Bez dokonalého zvládnutí tohoto procesu a průběžného vyhodnocování nelze dosáhnout potřebného výsledku.

2.1.2 Marketingové nástroje

Marketingové nástroje zahrnují různé techniky a metody které pomáhají při rozhodování, určování cílů, určování strategií, a pod.

Patří mezi ně marketingový výzkum, konkurenční analýza, určování velikosti trhu a podílu na trhu, ekonomické modelování a prognózování, předpověď prodeje, výrobní a značkový management, projektování vývojových prací, plánování marketingové komunikace.[4]

Marketingový výzkum se podílí na realizaci strategické, ale i pro zabezpečení taktické analýzy informací, nutných pro přijetí příslušných rozhodnutí, a plní i kontrolní funkci.

- Zmenšuje velikost rizika a informační nejistoty při plánování marketingových opatření.
- Průběžným monitorováním a kontrolou umožňuje rozhodovat o pružném přizpůsobení změněným podmínkám
- Jde o cílený proces (které údaje jsou potřebné, jakým postupem proběhne sběr)

Proces marketingového výzkumu má tyto kroky:

- Určení cíle, definování problému a přínos výzkumu
- Zdroje dat
- Metody a techniky sběru
- Určení velikosti vzorky
- Sběr dat
- Zpracování a analýza dat
- Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Získané informace jsou různými postupy analyzovány a tříděny, aby co nejlépe vypovídaly o zkoumané problematice. Následným vyhodnocením se získá přehled o efektivnosti výzkumu a jeho přínosu pro podnik.

Odlišnost marketingového výzkumu informací od jiných typů nástrojů je jejich funkce, kterou je hledání a přinášení řešení pro nové neobvyklé situace. Výzkum lze provádět periodicky nebo nepravidelně. Získávané informace se člení na sekundární a primární.

Sekundární informace byly shromážděny někým jiným a pro jiné účely než pro daný výzkum. Sekundární zdroje se zpravidla dělí na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní pramení z běžného sledování činností ve firmě. Zdroje údajů jsou různé výkazy, přehledy, evidence, korespondence, zprávy a další. Vnější pochází z vnějšího prostředí firmy. Jsou to legislativní, vládní a odborné podklady, sdělovací prostředky, informace agentur, atd. Významným zdrojem informací je internet. Z časového a finančního hlediska je sekundární výzkum méně náročný než primární.

Primární informace jsou nové, shromážděné informace pro účely výzkumu. Výhodou je aktuálnost, avšak sběr dat je mnohem náročnější a nákladnější. Mezi metody, které lze k jejich získání využít patří pozorování, dotazování a experiment. Jedná se například o sběr informací týkající se potřeb a přání zákazníka. Metody sběru jsou zjevné či skryté, standardizované (strukturované) nebo nestandardizované (nestrukturované). Data mohou být **kvalitativní** (příčinné, popisné) a **kvantitativní** (měřitelné, číselné).[8]

Analýza se provádí tak, že nejprve se hledají data sekundární, která jsou k dispozici. Po revizi získaných sekundárních informací se vymezí primární data, která je potřeba dále získat v dalších fázích výzkumu. Rozhodující je výběr nejvhodnější metody výzkumu. V rámci primárního výzkumu mohou být dva metodické přístupy. Kvalitativní výzkum když o problematice příliš moc nevíme z cílem hlubšího pochopení problému a hledání odpovědi na otázku „Proč?“. Kvantitativní výzkum vyžaduje větší počet vzorků (respondentů) a dodržení statistických zásad (reprezentativnost vzorky). Klasickým příkladem výzkumu je „focus groups“, tzv. skupinové rozhovory zaměřené na pochopení základních marketingových charakteristik zákazníka (jak pohlíží na náš produkt, co je pro něj důležité, jak nahlíží na konkurenty atd.). Nejčastější metodou kvantitativního výzkumu jsou průzkumy (surveys). Jsou to průzkumy na větších vzorcích populace, kdy respondenti odpovídají na jednoduché otázky. V praktické části této práce je realizován výzkum studiem sekundární údajů, doplněných o primární.

2.2 Analytické nástroje

2.2.1 Marketingová situační analýza

Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.

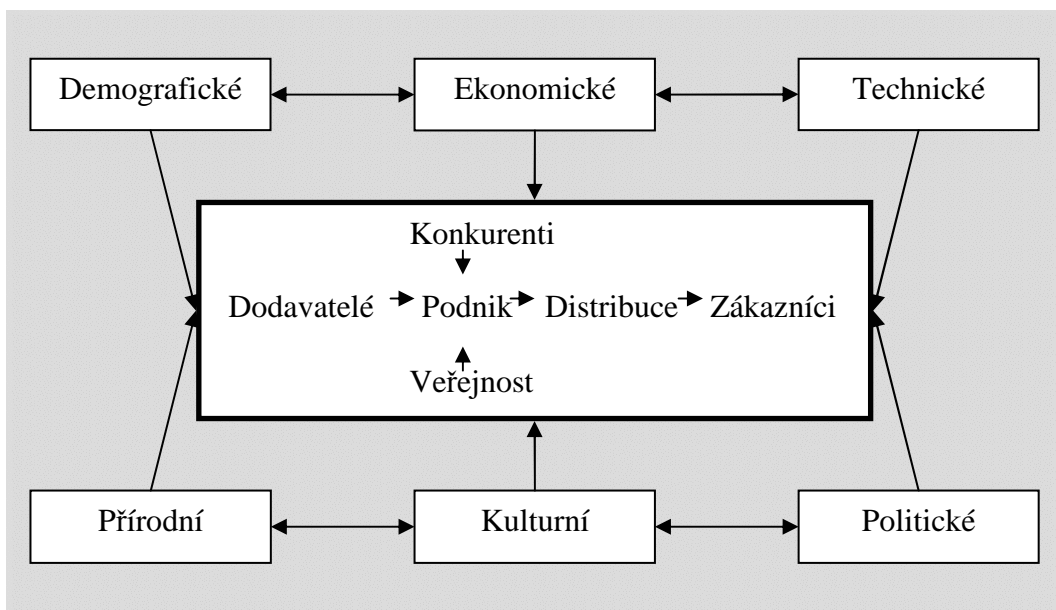
Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí:

- Informační část (sběr informací)
- Porovnávací část (použití metod)
- Rozhodovací část (hodnocení)

Z dobře provedené situační analýzy by měla vycházet úspěšná marketingová strategie. Situační analýza je hlavním částí marketingového plánování. „Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na strategii firmy.“[4] Z výsledků jsou pak formulované marketingové strategie a marketingové plány.

Každý podnik je obklopen určitým prostředím kde vykonává svojí činnost, a toto prostředí představuje řada činitelů. Úkolem vedení společnosti je tedy poznat a vyhodnocovat vliv prostředí tak, aby firma mohla včas zareagovat a tím snížit riziko neúspěchu nebo naopak zvýšit svůj profit..

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí. Vnější prostředí podniku se člení na makro a mikro prostředí.



Obr.2: Makroprostředí a mikroprostředí podniku [2]

2.2.1.1 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Makroprostředí jsou vnější činitele, které mohou být pro podnik hrozbami, ale i příležitostmi. Je velmi důležité makroprostředí co možná nejdokonaleji poznat, spolehlivě se v něm orientovat a sledovat rozhodující faktory, ovlivňující postavení i chování podniku. Firma by měla nejen analyzovat prostředí, sledovat jeho vývojové trendy a rozeznávat módní výkyvy (těžko je předvídat) od trendů a megatrendů, ale také se snažit je využít pro svůj další rozvoj.

Jedná se zejména o faktory:

- politickou situaci a legislativní podmínky (politická stabilita, členství země v seskupeních, zákonné normy, antimonopolní opatření, životní prostředí aj.)
- ekonomické činitele (HDP, hospodářský cyklus, ekonomická situace země, inflace, úrokové sazby, daně, nezaměstnanost aj.)
- technologické činitele (tempo technologických změn, inovační faktory...)
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, vzdělání...)
- sociální a kulturní prostředí (způsob života, společenské mínění, hodnoty...)
- přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, znečišťování, ochrana, atd.).

2.2.1.2 PEST analýza

Pro zhodnocení vnějšího prostředí lze využít PEST analýzu, nebo novější PESTE se začleněním ekologických vlivů. Vnější faktory mají různou prioritu pro různé podniky. Důležité pro podnik je odlišit právě ty významné vlivy. Stejné faktory mohou pro některý podnik představovat hrozbu a pro jiný příležitost. Z toho důvodu existuje několik variant analýz, které se liší právě šíří zkoumaných faktorů.

V analýze PEST jde o zkratky tvořené počátečními písmeny faktorů. Zkoumají se faktory Politicko-právní, Ekonomické, Socio-kulturní, Technologické. „Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“[12]

Některé typické příklady použitelné také pro stavební odvětví, jsou znázorněny v následující tabulce.

<ul style="list-style-type: none">- podpora podnikání- daňová politika- sociální politika- ekologické zákony- antimonopolní zákony- stabilita vlády	P	<ul style="list-style-type: none">- výše HDP (HDP na obyv. a vývoj)- míra inflace,- dostupnost a formy úvěrů- úrokové sazby, směnový kurs- míra nezaměstnanosti- vývoj cen energií	E
<ul style="list-style-type: none">- demografický vývoj populace- mobilita obyvatelstva- vývoj životního stylu a úrovně- míra vzdělanosti obyvatelstva- kulturní zvyklosti	S	<ul style="list-style-type: none">- informační technologie- výše výdajů na výzkum- realizace nových technologií- rychlost zastarávání technologií- nové vynálezy a objevy- inovace	T

Tab.1: Přehled vybraných vlivů makrookolí v PEST analýze

Kde: P -Politickoprávní, E - Ekonomické, S- Sociokulturní, T – Technologické.

2.2.1.3 Mikroprostředí

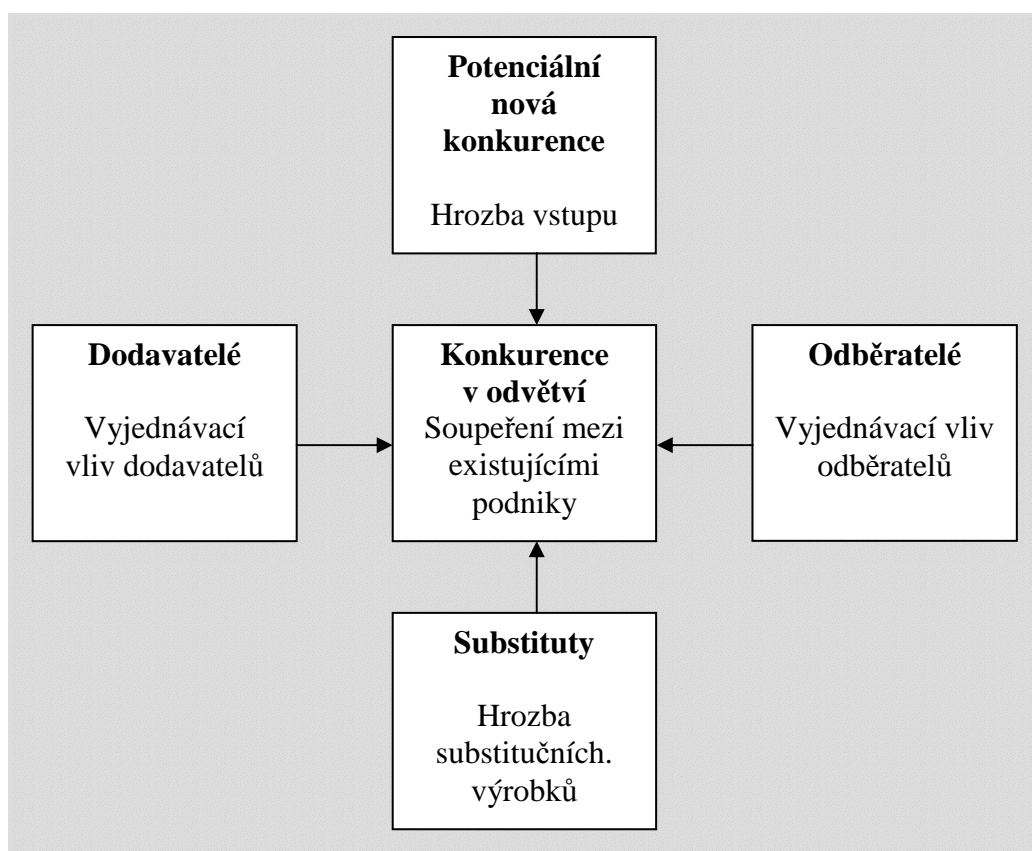
Mikroprostředí je to nejbližší okolí podniku a podnik je sám jeho prvkem. Marketingové mikroprostředí zahrnuje odvětví ve kterém podniká, okolnosti, vlivy a situace, které firma může významně ovlivnit. Prvky mikroprostředí jsou: dodavatelé, odběratelé, distribuční mezičlánky, konkurence, zákazníci a veřejnost.

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku.[4]

Pro identifikaci vnitřních faktorů, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu je vhodné použít Porterovu analýzu pěti sil.

2.2.1.4 Porterova analýza konkurenčních sil

Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.



Obr.3: Hybné síly konkurence v odvětví [4]

Někdy se k ním ještě přidává šestá síla v podobě komplementářů, které představují odvětví na sobě navzájem závislá. Konkurenční faktory vytyčené Porterem platí v kterémkoli odvětví pro výrobky nebo služby.

Společné působení těchto pěti dynamických faktorů rozhoduje o konkurenčním prostředí a ziskovosti v daném odvětví. Firma vyhodnocuje jaký velký vliv mají tyto faktory na její činnost a jak se bránit vůči těmto silám:

1. **„Potenciální nová konkurence** – snaha získat podíl na trhu a proniknout do odvětví, což může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat.
2. **Odběratelé** – vypovídá o tom, jak snadno mohou kupující přejít na jiné zboží nebo služby, a to s malými nebo zcela nulovými náklady. Odběratelé chtějí ovlivňovat spolupráci s dodavatelskou firmou. Velký vliv na dodavatele má zejména pokud:
 - existují substituty
 - existuje více dodavatelů v okolí
 - nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup
 - obor se skládá z velkého počtu malých prodejců
 - nákupy odběratele představují velké procento z odbytu prodávajícího
3. **Dodavatele** – dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu, případně omezí velikost požadovanou dodávek, nedodrží smluvní lhůty dodávek anebo předmět dodávek. Dodavatelé mohou z odvětví vytlačit ziskovost.
4. **Substituční výrobky** - identifikování možných substitutů. Znamená zákazníkovo vyhledávání anebo konkurenční nabídka jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Ziskovost firem závisí také na dostupnosti, kvalitě a nákladech substitutů. Management v podniku se musí zajímat o podniky, které tyto substituty vyrábějí. Tlak se zvyšuje v souvislosti s existencí substitutu s vyšší kvalitou, nižší cenou a nízkými přepínacími náklady odběratelů.

5. **Konkurence v branži** – je velmi důležitý faktor. Síla konkurence je závislá na velikosti podílu jednotlivých firem na trhu. Typologie konkurentů se provádí podle teritoriálního hlediska, hlediska nahraditelnosti produktu, hlediska počtu producentů a hlediska jejich organizovanosti. K získání výhodného postavení se nejčastěji používají metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu, zlepšený zákaznický servis nebo záruky.“[11]

Firmám se doporučuje provést analýzu u každého z jejich hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky a ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům.[4]

Faktor konkurence jako jeden z faktorů je velmi důležitým. Existuje mnoho typologií členění. Philip Kotler v *Marketing Management* definuje typy úrovně konkurence:

- Konkurence značky - konkurenti jsou všechny firmy s podobnými produkty nabízenými za podobné ceny.
- Konkurence odvětví - konkurenti jsou všechny firmy v odvětví nabízející stejný typ produktu.
- Konkurence služeb, formy - konkurenti jsou všechny firmy uspokojující stejné potřeby.
- Konkurence rodu - konkurenti jsou všechny firmy soutěžící o peníze zákazníků.

2.2.1.5 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské). Je to management a zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, materiální prostředí a další. Vnitřní prostředí a jeho faktory mohou být podnikem přímo řízeny. Každý faktor by měl být hodnocen z hlediska vlivu na budoucí prosperitu firmy.

Posláním analýzy vnitřního prostředí podniku je především identifikace silných a slabých stránek podniku a zároveň odhalit ty specifické přednosti podniku, které lze označit jako zdroj konkurenční výhody, kterými se odlišuje od ostatních organizací.

Příležitosti je potřebné rozpoznat, ale také je umět využít. K tomu je dobré u obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky.[6]

Keřkovský M. a Vykypěl O. v *Strategické řízení* [5] stanovují analyzovat tyto vnitřní faktory:

- Faktory vědeckotechnického rozvoje,
- Faktory marketingové a distribuční,
- Faktory výroby a řízení,
- Faktory podnikových a lidských zdrojů,
- Faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědeckotechnického rozvoje - velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod cestou vytvoření nového nebo zlepšeného stávajícího produktu, nebo vede k zlepšení výroby a získání nákladové výhody. Přístup podniku může být ofenzivní (inovátor) nebo defenzivní (následovník nebo imitátor).

Faktory marketingové a distribuční – jsou různé podle typu podniku (fragmentace trhu).
Základní analyzované faktory jsou:

- Konkurenční struktura trhu, podíl na trhu, podíl v segmentech,
- Fáze životního cyklu výrobků, komplexnost sortimentu,
- Sílu postavení u hlavních výrobků,
- Kvalitu výrobků a služeb,
- Vztahy s klíčovými zákazníky,
- Hospodárnost a účinnost distribuce,
- Účinnost cenové strategie,
- Pocity zákazníků, atd.

Faktory výroby a řízení – určují vývoj této oblasti. Jsou to zejména tyto:

- Úroveň výrobních nákladů (srovnání s konkurencí),
- Dostatečnost výrobní kapacity (k poptávce),
- Pružnost a flexibilita k požadavkům,
- Spolehlivost a stabilita,
- Hospodárnost a účinnost, atd.

Faktory podnikových a lidských zdrojů – mohou výrazně ovlivnit konkurenční postavení podniku:

- Kultura podniku, pracovní klíma, vztahy na pracovišti,
- Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků,
- Kvalita zaměstnanců,
- Účinnost struktury a práce útvarů podniku,
- Účinnost informačního systému, atd.

Faktory finančně rozpočtové – celkových finančních zdrojů a finanční výsledky činnosti podniku. Nejčastěji se používají základní poměrové ukazatele:

- Ukazatele likvidity,
- Ukazatele síly,
- Ukazatele efektivnosti využití,
- Ukazatele ziskovosti.

Mohou to být i ukazatele nákladů kapitálu, vztahy s vlastníky a akcionáři, výhodnost daňových podmínek a pojištění, systémy rozpočtování a další.

Úspěch firmy při realizaci strategie lze hodnotit i metodou klíčových faktorů úspěchu „7S“ – Strategie, struktura, systémy řízení, styl práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty.

K hodnocení interního prostředí lze použít i jiných postupů. Jakubíková D. v *Strategický marketing* popisuje metodu hodnocení vnitřního prostředí pomocí metody VRIO. Jsou to kritéria - první písmena z anglických slov - hodnotnost (value), vzácnost (rareness), napodobitelnost (imitability), schopnost využít zdrojů (organization). Je zaměřena na zdroje, které člení na fyzické (technologické, výrobní), lidské (počet a struktura pracovníků, sociální klíma, tvořivost), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu). Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle uvedených kritérií.

Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku, tedy klíčových kompetencí které jsou základem konkurenční

výhody. Pro analýzu schopností podniku slouží nástroje jako finanční analýza, hodnototvorný řetězec firmy a portfolio analýza.

Existují i další specifické metody marketingové situační analýzy.

Mezi nejčastěji užívané metody pro strategickou analýzu patří BCG matice pro analýzu portfolia, modely a metody finanční analýzy a SWOT analýza.

2.2.2 Finančná analýza

Zákazníka (zadavatele zakázky) na jednom z předních míst zajímá, zda je firma (dodavatel) dostatečně finančně silná, zda disponuje potřebným kapitálem. Dobrá hospodářská situace je také základem k rozvíjení všech aktivit podniku. Bez potřebného kapitálu není možné udržovat na dostatečné úrovni síť obchodních zastoupení podniku, užívat nástroje komunikačního mixu, provádět inovační aktivity směrem k výrobkům s vyššími technicko-užitnými vlastnostmi tak, aby tyto produkty byly na trhu konkurenceschopné.

Pro kvalitní finanční řízení podniku je třeba sledovat vývoj základních ekonomických veličin (výkony, zisk před zdaněním a po něm, aktiva celkem, stálá aktiva, vlastní jmění, cizí zdroje, počet pracovníků) a dále vývoj poměrových ukazatelů charakterizujících situaci firmy v oblasti rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. Ve finanční teorii se objevují nové přístupy přispívající k vyhodnocování finančního zdraví firmy, které spočívají ve sledování např. ekonomické přidané hodnoty EVA (economic value added) či WACC - minimalizace průměrných nákladů na kapitál firmy (weighted average costs of capital).

Finanční analýza slouží ke komplexnímu posouzení finanční a ekonomické situace společnosti. Mezi základní metody finanční analýzy patří: [15]

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza komplexních ukazatelů zdraví podniku.

Poměrové ukazatele

Přímá analýza intenzivních ukazatelů (poměrová analýza) patří k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy a do této kategorie patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a další. Charakterizují jí vzájemné vztahy dvou položek z účetních výkazů pomocí jejich podílu.

a) Ukazatele rentability

Ukazatele Rentability poměřují zisk z výší zdrojů, které byli vynaloženy. Poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní kapitál), nebo k tržbám.

Rentabilita celkových aktiv ($ROA = \text{Zisk před úroky a daní} / \text{Aktiva}$)

- odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv

Rentabilita vlastního kapitálu ($ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$)

- měří výnosnost vlastního kapitálu, tj. kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu,

Rentabilita tržeb ($ROS = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$)

- měření rentability tržeb

b) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují na schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. Čím jsou hodnoty ukazatelů vyšší, tím je situace podniku v oblasti platební pohotovosti lepší. Příliš vysoké hodnoty ale znamenají nadměrné množství některých oběžných aktiv, což vede k jejich malému zhodnocování.

Běžná likvidita = $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Pohotová likvidita = $(\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Finanční majetek}) / \text{Krátkodobé závazky}$

Peněžní likvidita = $\text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$

c) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Vyjadřuje míru užití cizího kapitálu. Je to indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních zdrojů.

Celková zadluženost = $\text{Cizí kapitál} / \text{Aktiva}$

Úrokové krytí = $\text{EBIT} / \text{Úroky}$

Analýza komplexních ukazatelů zdraví podniku

Do kategorie soustav účelově vybraných ukazatelů patří bonitní a bankrotní modely.

Mezi bankrotní modely patří Altmanův index finančního zdraví, model IN 95, IN99, N01 (důvěryhodnosti), Tafflerův a jiné. Mezi bonitní patří Soustava analýz podle R.Douchy a další.

Typickým představitelem souhrnného indexu hodnocení je Altmanův index finančního zdraví. Vychází z propočtu indexů celkového hodnocení. Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jímž je přiřazena různá váha. Vypočítaný výsledek je možno interpretovat podle hraničních hodnot. V koeficientech (vahách) a hraničních hodnotách se liší podle toho, jestli je firma veřejně obchodovatelná na burze nebo není.

Altmanův model pro společnost neobchodující svá akce na burze lze vyjádřit rovnicí:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

kde

- X1 je poměr čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům
- X2 je poměr nerozděleného zisku minulých let k celkovým aktivům
- X3 je poměr EBIT na aktiva
- X4 je poměr vlastního na cizí kapitál
- X5 je poměr tržeb k celkovým aktivům

Po spočtení hodnoty „Z – score“ Altmanova indexu je možné společnost označit za:

- Zavážné ohrožení společnosti, je-li $Z < 1,2$
- Je-li v rozsahu $1,21 \leq Z \leq 2,89$ pak nelze přesně definovat budoucí vývoj firmy (šedá zóna).
- Když $Z > 2,89$ jde o prosperující společnost.

Altmanův model je oblíbená metoda a lze ji považovat za efektivní prostředek k odhalení nepřiměřených úvěrových rizik.

2.2.3 Portfolio analýza

Strategická způsobilost podniku je do jisté míry determinována vyvážeností portfolia středisek, respektive produktů. K znázornění této analýzy se používají různé druhy matic. Mezi modifikace portfolio analýzy patří portfolio matice BCG (Boston consulting group) a portfolio matice GE (General electric), portfoliové matice životního cyklu odvětví, PIMS a další. Nejznámější a nejpoužívanější je BCG a GE matice.[5]

Portfolio matice BCG vychází z myšlenky, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými jednotkami SBU (strategické podnikatelské jednoty, např. divize, závod, provoz, skupina produktů či jednotlivý produkt) souvisí s tempem růstu trhu a relativním podílem na trhu.

		Relativní tržní podíl	
		Vysoký	Nízký
Tempo růstu trhu [%]	Vysoké	hvězdy	otazníky
	Nízké	dojné krávy	hladový psy
		10x	1x
			0,1x

Obr.4: Portfolio matice BCG [5]

V této práci je využita matice typu BCG, jejíž jednotlivé kvadranty jsou v češtině označovány jako hvězdy, dojné krávy, psi a otazníky. Každé z těchto polí má svoji vlastní charakteristiku.

Výsledky analýzy mají pomoci firmě určit, jakou roli budou hrát její jednotlivé podnikatelské jednotky v budoucím vývoji.

Hvězdy - jde o strategické jednotky (produkty či skupiny produktů) s vysokým tempem růstu a s velkým podílem na trhu a možností dosáhnout tržní ho postavení. Strategická jednotka v této roli však nemusí vždy vytvářet dostatečný objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb.

Dojné (peněžní) krávy – jde o strategické jednotky, které se marketingově angažují na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si udržují dobrou tržní pozici. Tato pozice představuje pro firmu zdroj finančních prostředků, které se odrážejí ve vysoce pozitivním cash-flow. Tyto volné prostředky je potom možné investovat do segmentů, kde chce firma rozvinout či upevnit svoji pozici.

Otazníky - jsou to ty strategické jednotky, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice vykne znaky nestability. Velký růst trhů, na nichž operují, vyvolává relativně velké finanční potřeby. Tato pozice je označena otazníkem proto, že vyjadřuje dilema, které má management firmy u těchto jednotek. Mohou být v budoucnu ztrátové, ale i vysoce ziskové.

Bídící psi – jde o pozici na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazující nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro firmu neznamenaají do budoucnosti ani ziskové naděje, ani přísliby hotových peněz. Při tvorbě strategie je nutno rozhodnout, zda aktivity této strategické jednotky utlumit, či zcela eliminovat.

Při aplikaci na trh realizace stavebních děl zde tržní růst reprezentuje indikátor atraktivity jednotlivých segmentů trhu realizace stavebních děl a veličina relativní tržní podíl stavební firmy vůči největšímu konkurentovi v segmentu její tržní sílu.[3]

Strategie spojené s portfolio analýzou BCG [4]

Tyto strategie lze charakterizovat následovně:

- Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích (když je perspektiva z otazníku stát se hvězda)
- Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání peněžních prostředků (z dojných krav z nichž se financuje rozvoj nových produktů, zajišťuje růst i dividendy se podporují hvězdy i otazníky)

- Strategie snížení tržního podílu - s cílem získat v krátkém čase zvýšené příjmy bez ohledu na důsledky (u dojných krav, otazníků i psů pokud je budoucnost nejasná, se pak investuje do hvězd případně do nadějných otazníků)
- Strategie odchodu z trhu – znamená likvidaci SBU nebo prodání (zejména psy někdy i otazníky, jestliže vyžadují dál příliš mnoho prostředků, které nejsou)

Vztah životního cyklu produktu a bostonské matice BCG lze charakterizovat postupem: Zavedení (otazník) » Růst (hvězda) » Zralost (dojné krávy) » Pokles (hladoví psy) » Úpadek.

2.2.4 SWOT analýza

Nástrojem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů je SWOT analýza. Představuje kombinaci dvou analýz, S – W a O – T. Účelem SWOT analýzy je posouzení vnitřních předpokladů podniku k uskutečnění určitého podnikatelského záměru i rozboru vnějších příležitostí a obmezení určované trhem. Na její základe může podnik přikročit k formulaci specifických cílů pro dané plánovací období.

Analýza SWOT zahrnuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb prostředí. Z výsledků vyplývajících z analýzy SWOT je možné sestavit strategie.

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O – příležitosti	... Strategie SO	... Strategie WO
T – hrozby	... Strategie ST	... Strategie WT

Tab.2: Analýza SWOT a z ní plynoucí strategie

2.3 Marketingová strategie

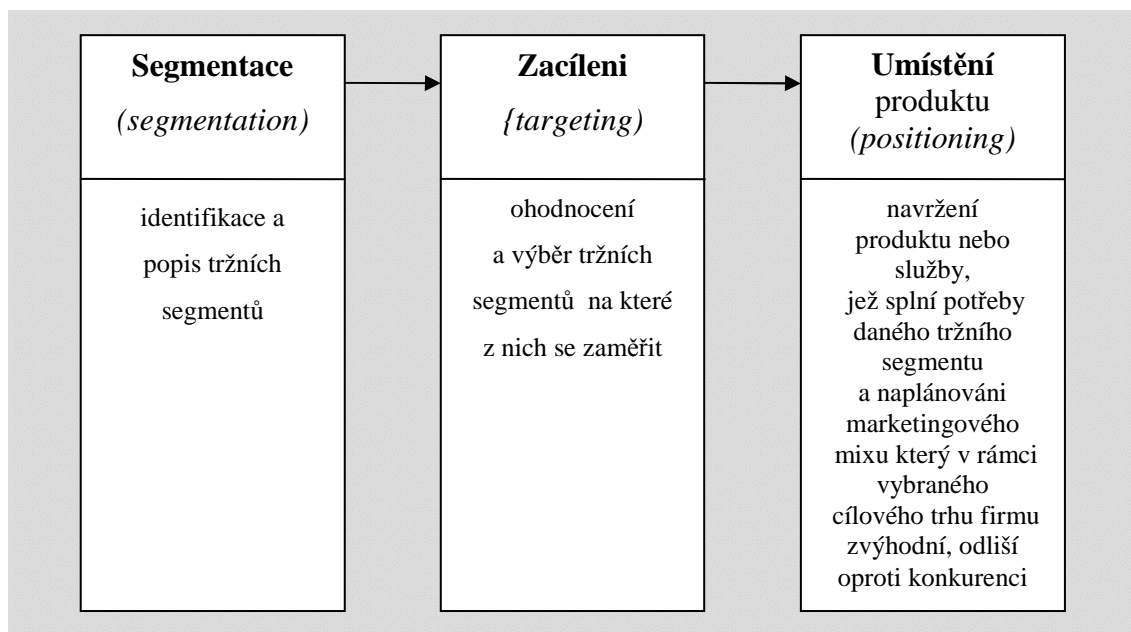
Příprava marketingové strategie

Marketingové cíle jsou součástí marketingových plánů. Sestavují se na základě důkladných rozborů celé firmy. Mají být členěny hierarchicky pro obor podnikání a pak pro konkrétní marketingové nástroje (npř. pro 4P). Mohou být ve vztahu k trhu (podíl na trhu), k objemu prodeje, k zisku, zákazníkům nebo jiné, konkrétní (npř. vstup na nový trh, zavedení inovovaného produktu, atd.).

Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků, služeb, myšlenek, míst - produktů. Philip Kotler a Trias de Bes (2005, s.39) definuje trh jako soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojí v určitých situacích daným výrobkem nebo službou jednu nebo několik potřeb. Vymezení trhu je velmi důležité pro přípravu marketingové strategie.

Firmy se musejí rozhodnout mezi výhodami hromadného marketingu (mass marketing)- kdy všem svým stávajícím i potenciálním zákazníkům nabízejí stejné zboží, a účinností diferencované nabídky, kterou přizpůsobují podle potřeb a přání zákazníků. Kotler s Kellerem (2006) vedle hromadného marketingu staví mikromarketing, který může být realizován na jedné ze čtyř úrovní: segmentů, mikrosegmentů (tržních výklenků), místních oblastí a jednotlivců (customizovaný marketing).[4]

Cílový (cílený) marketing znamená, že firma na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ten segment nebo ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější, a volí své cílové trhy. Pro každý z vybraných segmentů pak rozvíjí odlišný marketingový přístup. Jednou z forem cílového marketingu je "event based marketing" v českém překladu událostmi řízený marketing". Strategie cílového marketingu spočívá v rozdělení celkového trhu na rozdílné části definované s ohledem na vlastnosti zákazníka, ve volbě jednoho nebo více tržních segmentů a ve vytvoření produktu, který splňuje potřeby těchto konkrétních segmentů.



Obr.5: Proces výběru cílového trhu [4]

Pro segmentaci je důležité stanovit segmentační proměnné (podle potřeby zákazníků, nebo se určí co je příčinou odlišných požadavků-preferencí). Hana Lošťáková (2005, s.110) popisuje segmentaci průmyslového trhu podle úrovně na Makrosegmentaci (firemní zvláštnosti) a Mikrosegmentaci (provozní, nákupní, situační a osobní zvláštnosti).

Způsoby segmentace trhu jsou různé, nejčastěji jsou:

- Geografická segmentace
- Demografická segmentace
- Geodeografická segmentace
- Psychografická
- Behaviorální

Nejnovější metody segmentace zákazníků podle Kotlera (2005, s.26) jsou podle:

- Ziskovosti (současné, strategické)
- Hodnot, které zákazníci vyznávají
- Loajality zákazníků k firmě

Způsoby segmentace na mezipodnikových trzích jsou:

- Geografická
- Demografická
- Podle výrobní technologie
- Podle požadavků na výhody
- Podle uživatelského statusu
- Podle frekvence užití
- Podle právní a ekonomické charakteristiky
- Podle obchodních přístupů
- Podle charakteristik zúčastněných osob

Hodnotový pozicioning dle Kotlera (2007, s.499) rozeznává hodnotové pozice (matice užitek, cena) na nichž může firma založit positioning svých produktů. Možné kombinace jsou: Větší užitek za nižší cenu, Větší užitek za stejnou cenu, Stejný užitek za nižší cenu, Větší užitek za vyšší cenu, Menší užitek za mnohem nižší cenu.

Marketingová strategie

Marketingová strategie určují základní směry postupu vedoucích ke splnění cílových úkolů. Účelem je vytvoření vhodné tržní pozice. Říká jakým způsobem konkurovat s výrobky nebo službami na cílových trzích (nebo segmentech). Ukazují do kterých produktů a trhů vložit podnikové zdroje, také které produkty a trhy zvolit pro konkurování s ostatními rivaly na trhu.

Marketingové strategie se obvykle dělí:

- strategie zaměřené na trh,
- strategie zaměřené na konkurenci.

Kotler (2007, s.578) vymezuje 4 typy strategií:

- Tržního lídra – má největší tržní podíl, vede v určování cen, nových produktů...
- Tržního vyzývatele – druhá největší firma která se snaží zvýšit svůj tržní podíl.
- Nesledovatele – druhá největší firma která si chce udržet stávající podíl.
- Obsazování tržních výklenků – obsazuje malé segmenty, jež ostatní ignorují.

Příkladem strategií zaměřených na trh je vyjádření pomocí matice „produkt /trh“ tzv. Ansoffova matice. Strategie v této matici jsou strategie růstové.

		Trhy	
		Stávající	Nové
Produkty	Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
	Nové	Rozvoj produktu	Diverzifikace

Tab.3: Ansoffova matice [4]

Konkurenční strategie dle Portera, které vycházejí především z „vymezení základních možností získání konkurenční výhody“ jsou tyto:

1) Strategie diferenciacce produktu

– především odlišení produktu od produktu konkurence, což má vést mj. k menšímu možnému nahrazení produktu substitutem. Odlišení se dá dosáhnout mnoha způsoby, např. vysokou kvalitou, jedinečnými funkčními vlastnostmi, obalem a pod.

Při komplexním chápání produktu jako výsledku činnosti firmy můžeme diferenciacce dosáhnout poskytováním služeb k produktu nebo realizací psychologických metod (např. ovlivňování kupního chování zákazníků prostřednictvím propagačního mixu např. reklamy).

2) Strategie minimalizace nákladů

– jde o postup, jehož prostřednictvím se společnost snaží maximálně snížit náklady na výrobu a distribuci produktů, což má vést k nižším cenám produktů. Díky cenám produkce, které jsou nižší než ceny konkurence, má firma možnost prodat více svých výrobků a to v závislosti na své prodejní politice. Větším objemem prodaných výrobků pak lze dosáhnout i zvětšení objemu tržeb a následně i zisku.

3) Strategie segmentace (tržního koutu)

– při této strategii se firma soustředí na úzký segment trhu, na kterém se firma snaží být co nejúspěšnější. Předpokladem takového úspěchu je důkladné prostudování vybrané části trhu a přizpůsobení marketingových nástrojů a postupů jeho potřebám.

4) Strategie zacílení

– tato strategie se zabývá otázkou, zdali je pro podnik výhodnější zacílení spíše na stávající zákazníky a vztahy, nebo se soustředit raději na hledání nových zákazníků. V současné době zacílení na vztahy se zákazníky se jako levnější a přínosnější varianta pro podnik jeví - hýčkání a pečování o stávajících zákazníků, než hledání nových.

5) Strategie umístění

– v této strategii jde především o to, aby se firma rozhodla a vhodně umístila nabízený produkt, popřípadě službu do vhodného segmentu trhu.

6) Strategie inovace

– tato strategie se zaměřuje na inovace produktů, případně služeb, zdali je daná firma technologickým lídrem ve svém oboru, či na svém segmentu trhu a díky tomuto technologickému náskoku se má možnost stát dominantním hráčem na trhu.

Výběr správných nástrojů a dosažení cílových trh spolu úzce souvisí a vyžaduje společně prováděná rozhodnutí. Z toho vznikají strategie jak používat marketingové nástroje, tedy strategie k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Pomocí marketingového mixu podnik zákazníky oslovuje a nachází způsoby, jak nejlépe cílový trh obsloužit.

2.4 Marketingový mix

Marketingová koncepce může být realizována pomocí marketingového nástroje – marketingového mixu. Ten obsahuje kombinaci dílčích složek prvků, které ovlivňují efektivitu podnikatelských aktivit. Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter trhu a cíle podnikání. Aby bylo možné dosáhnout vytyčené strategické i operativní cíle je třeba určit strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu.

Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných uzpůsobený tomu, aby produkční program firmy byl co nejlépe potřebám cílovému trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí marketingové mixy. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.

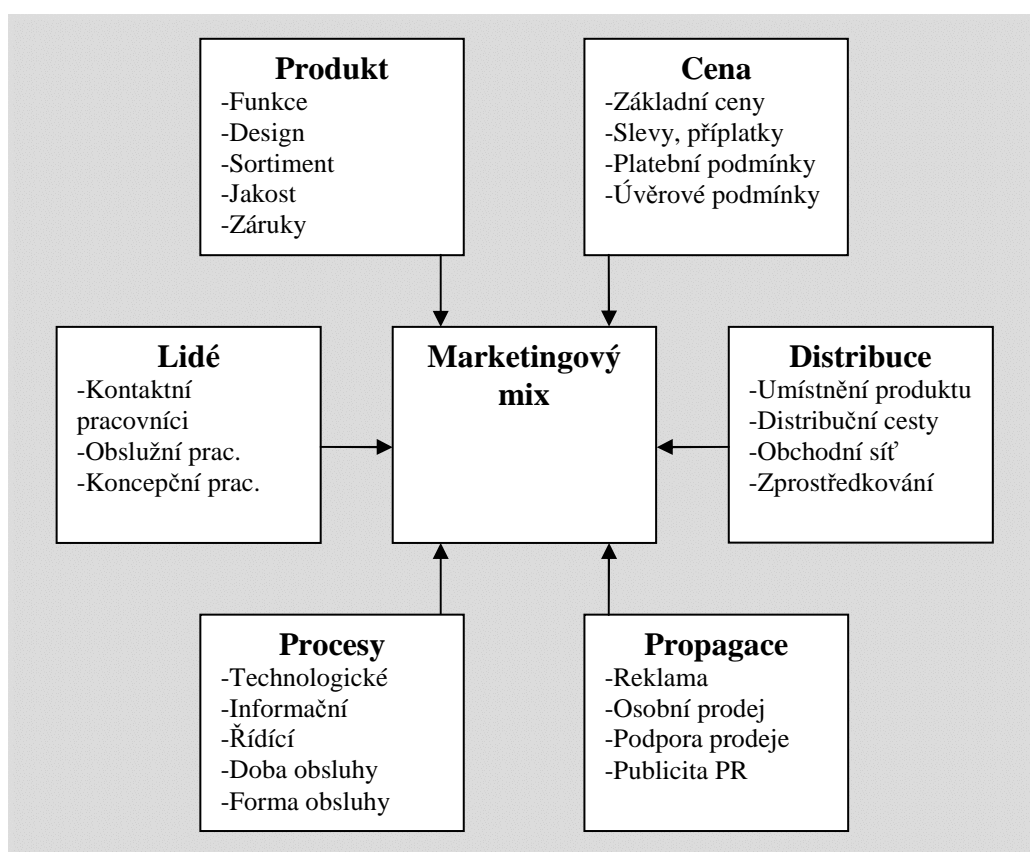
Klasická podoba má čtyři prvky „4P“:

- **Produkt (product)**
- **Cena (price)**
- **Distribuce (place)**
- **Propagace (promotion)**

Nabývající význam mají vztahy s veřejností - Public relations „PR“. Jsou začleněny do „Promotion“. Jednotlivé složky (nástroje) představují submixy, protože se skládají z řady dílčích faktorů a elementů. Využití marketingového mixu je dvojsměrné. Retrospektivní hodnocení minulých činností, a jako prospektivní nástroj pro současnost a budoucnost při marketingovém plánování.

Obsah a struktura marketingového mixu se může lišit. V publikacích najdeme také marketingový mix 6P, 7P – např. pro oblast služeb: [16]

- Produkt - jeho vlastnosti které se podílejí na uspokojování zákazníka
- Cena – a související prvky, které ovlivňují kupní rozhodování zákazníka
- Místo – složky, které ovlivňují umístění a dostupnost produktu na trhu
- Propagace – způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků
- Lidé – vlastnosti všech účastníků mark.procesu, které působí na zákazníky
- Prezence – celková úroveň prodejních a reprezentačních prostor firmy
- Procesy – složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka.



Obr.6: Marketingový mix 6P

Na marketingový mix je možné pohlížet i obráceně a to z pohledu zákazníka, označované jako 4C. V něm se do popředí zájmů dostávají zákazníci, dále zaměstnanci kteří se stýkají přímo se zákazníky, vedoucí pracovníci střední úrovně no a nakonec top management. Optimální je hodnotit z obou pohledů.

4P	4C
Produkt (product)	Hodnota pro zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (cost)
Distribuce (placement)	Dostupnost řešení / pohodlí (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Tab.4: Srovnání marketingového mixu 4P a 4C [4]

2.5 Marketing a stavebnictví

Marketingové nástroje ve stavebnictví

Marketing předpokládá, že bude používán vzájemně propojený soubor nástrojů, který umožní zavádět účelové metodické postupy. Jejich působením se zajistí fungování marketingového procesu a jeho integrita tak, aby se mohl projevit systémový princip tržně obchodního chování firmy. Marketing má zajišťovat zpracování podkladů pro vrcholové rozhodování o strategickém výrobně-tržním zaměření a zároveň pro specifikování tradingu a komerčního chování v tržní sféře nebo zajišťování akvizičních aktivit.

Mezi hlavní marketingové nástroje ve stavebnictví patří:[3]

- Segmentace trhu - je založena na dekompozici trhu do homogenních nižších celků, pomocí nichž se mohou určovat optimální segmenty pro prodejní a akviziční zakázkovou činnost a zpracovávat jejich portfolia.
- Marketingový mix - specifikuje základní tržní faktory a jejich kombinace tak aby bylo možné optimalizovat tržní strategie, obchodní nabídky a definovat obchodní politiku. Pro stavební firmy umožňuje modifikovaný marketingový mix zatraktivnit nabídku a definovat obchodní politiku.
- Marketingové analýzy a prognózy - umožňují pronikat do souvislostí a fungování tržních vztahů, na něž navazují plánovací procesy a tvorba tržní strategie.
- Marketingové plánování - definuje koncepční a strategické cíle a určuje dlouhodobé a operační postupy tržně obchodních aktivit.

Obor stavebnictví

Stavebnictví v České republice patří mezi hlavní národně hospodářská odvětví a je možno je zahrnout mezi hlavní pilíře zajišťující ekonomický rozvoj s výrazným dynamizujícím faktorem ekonomiky. Stavební trh realizuje stavební práce přibližně v hodnotě 220 mld.Kč. V stavebních firmách pracovalo v roce 2009, 263 tis. Osob z průměrnou mzdou 21 688 Kč.

V současné době vytváří 7% hrubé přidané hodnoty a zaměstnává kolem 9% osob pracujících v civilním sektoru.[21] Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které jsou jedinečné a nelze je najít v dalších odvětvích národního hospodářství. Stavební marketing musí respektovat určité zvláštnosti, které se v jiných odvětvích národního hospodářství nevyskytují.

Těžištěm činnosti stavební firmy není prodej hotové produkce, ale získání zákazníka – nositele zakázky. I v této oblasti dochází ke změnám a to především v oblasti metod práce se zákazníkem (investorem), dochází k prohlubování tržních analýz. Pro určení marketingové strategie jsou velmi důležité faktory utvářející tyto tržně obchodní vztahy:

- zákazník (odběratel),
- dodavatel (firma),
- konkurence.

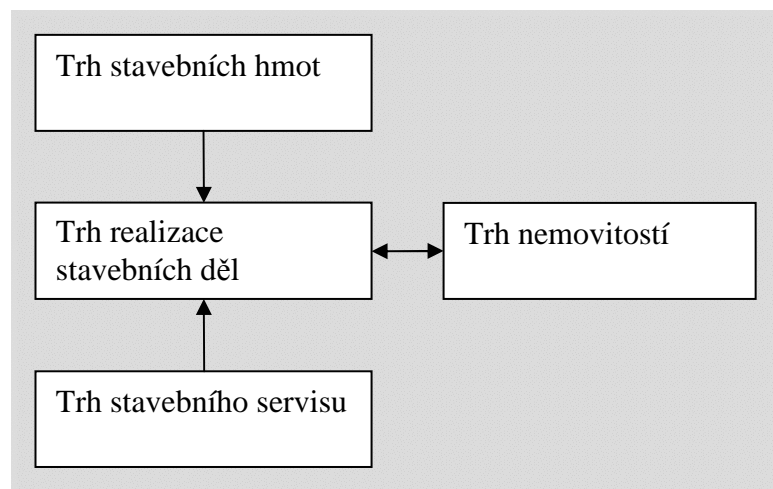
Tyto tři subjekty existují i na jakémkoliv jiném trhu, ve stavebnictví mají určitá specifika. Specifikem je i výstup stavebních aktivit, tj. stavby jako produktu.

Cyklický vývoj ekonomiky způsobuje změny ve vztahu poptávky a nabídky v čase. Mohou vznikat nerovnovážné stavy nabídka-poptávka. Pak lze označit trh za Trh dodavatelský- kde je převaha poptávky zákazníka, nebo Trh zákaznický (investorský) – kde je převaha nabídky tržní produkce. [3]

2.5.1 Trh

Obecně existují více druhů trhů. Dva základní hlavní typy trhů jsou trhy spotřební „B2C“ a trhy organizací „B2B“. Trhy organizací tvoří organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány nebo pronajímány nebo dodávány ostatním.

„Stavební trh nemá univerzální charakter, vyznačuje se velkou rozmanitostí požadavků dle typů staveb, různým způsobem zadávání staveb. Obsahuje vzájemně propojené subtrhy stavebního charakteru. V širším pojetí, zde existují oborové tržní segmenty, které představují relativně samostatné trhy s vnitřními vazbami. Je zde značná náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat. Dochází ke složitým a často i unikátním smlouvám mezi investorem a dodavatelem (tzv.smlouva o dílo).



Obr.7: Struktura stavebního trhu (subtrhy)[3]

Těžištěm celého trhu je trh realizace stavebních děl. Sekundárními trhy jsou trh stavebních hmot a technologických celků, a dále trh stavebního servisu. Trh stavebního servisu se skládá z trhu projekčních a poradenských kanceláří a trhu stavebních strojů a zařízení. Po zhotovení stavebního díla jsou určeny podmínky užívání v rámci kolaudačního řízení a stavba se stává součástí trhu nemovitostí.

Stavební trh se vyznačuje vysokou citlivostí poptávky na národní hospodářství. Všichni účastníci stavebního trhu, tedy stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních materiálů musí být patřičně licencováni.

Liší se také role zákazníka. Zatím co klasický produkt je vyráběn pro anonymního zákazníka, tak drtivá většina stavebních zakázek pro konkrétního zákazníka, tedy jehož požadavky a preference jsou přesně známy. Protože stavební dílo je velice finančně náročné, a je dlouhodobého charakteru, tak z pohledu marketingu je třeba věnovat velmi vysokou pozornost spolupráci se zákazníkem.“[3]

Segmentace stavebního trhu

Trh stavebních hmot

Tento trh představuje výrobu a prodej základních výrobních faktorů výstavby stavebních děl. Výroba má průmyslový charakter, využívají se typické marketingové metody komerčního typu. Vztahy mezi výrobcem a spotřebitelem-odběratelem jsou pouze z menší části založeny na plně zakázkovém plánovaném objednatelském principu. Z velké části se prodávají volně, prostřednictvím distribuční dealerské sítě včetně maloobchodních prodejních struktur. Pro výrobce existuje několik segmentových typů spotřebitelů:

- Stavební projektanti - rozhodují které materiály budou uplatněny
- Stavební firmy - když spolupracují při tvorbě projektové dokumentace
- Spotřebitel laik - který sám nakupuje materiál na menší úpravy

Další možné segmentace jsou dle geografického hlediska, socio-demografického.

Je vhodné rozlišovat zákazníky podle věrnosti značky nebo věrnosti výrobku.[3]

Trh technologických celků

Technologické celky jsou technická zařízení, která se zabudovávají do stavebních děl a slouží k zajišťování určitých technických parametrů stavby a jejímu provozu (např. klimatizační zařízení, výtahy, eskalátory apod.) nebo slouží přímo k vlastním aktivitám, ke kterým byla stavba pořízena (např. výrobní hala slouží k výrobě určitých produktů a tato výroba je zabezpečována pomocí strojů, výrobní linky apod.).

Z marketingového hlediska se jedná o trh klasického komerčního marketingu, kde platí stejná pravidla a principy segmentace trhu a chování výrobců na straně nabídky a investorů či projekčních kanceláří na straně poptávky jako na trhu stavebních děl.[3]

Trh realizace stavebních děl

Trh realizace stavebních děl představuje základní a určující tržní sféru ve stavebnictví. Vyjadřuje tržní vztahy mezi stavebně montážními dodavateli (stavebními firmami) a investory-zadavateli zakázek. Základem obchodní dohody jsou zakázky, na jejichž základě jsou prováděny veškeré analytické a segmentační procesy a zpracovány marketingové mixy. Tyto procesy jsou specifické a lze je označit jako typový model zakázkového marketingu.

Z hlediska stavebních firem lze trh stavebních děl rozdělit na segmenty z několika hledisek:

- Dle povahy (účelu, funkce) stavebních děl
 - a) funkční hledisko segmentace (stavební obory)
 - bytové stavby
 - inženýrské stavby
 - nebytové nevýrobní budovy
 - nebytové výrobní budovy
 - dopravní stavby
 - b) technologické (návrh a realizace) hledisko segmentace
 - sériové, polosériové, individuální stavby
 - novostavby, rekonstrukce
- dle geografického působení firmy
 - místní trh
 - oblastní trh
 - regionální
 - národní trh
 - mezinárodní
- dle velikostí firmy (počet zaměstnanců, obrát)
 - malé podniky
 - střední podniky
 - velké podniky
- dle komplexnosti a subdodávek
- dle sektoru investorů
 - trh veřejných zakázek
 - trh soukromých investorů
- dle demografického hlediska zákazníků (npř. byty pro mladší generaci)
- dle psychografických faktorů (určení sociální skupiny)
- dle připravenosti investorů k investování

Pro účely marketingu se jeví nejlepší segmentace stavebního trhu dle objektové (výrobní, věcné) dimenze, případně dle geografické dimenze. Je to vhodné i pro používanou klasifikaci činností (OKEČ), produkce (SKP), zaměstnání (KZAM) a další.

Je nutno dodat, že právě tyto klasifikace v současnosti přechází změnami v označování v procesu sjednocování legislativy evropské unie i dalších globálních institucí.[3]

Trh stavebního servisu

Trh stavebního servisu představuje širokou sféru servisních činností, které mohou využívat stavební firmy a investoři. Jde o efektivnější formu prostřednictvím subdodavatelských služeb nebo pronájmů, než kdyby tyto kapacity měli ve svém vlastnictví (speciální stroje a zařízení, projekční pracoviště, marketingové speciální poradenství, zprostředkovatelské aktivity atd). Využívání marketingu v servisních organizacích hraje významnou roli zejména při určování obchodní politiky. Je zaměřen především na vyhledávání potenciálních zájemců o stavebné-servisní služby, jejich získávání pro poskytování zakázek a objednávek (marketing zakázkového typu).

Role projektantů a jejich vliv na výrobce stavebních hmot a technologií i na vlastní stavební firmy je v marketingu značná. Projektant svým řešením stavebního díla nejen vytváří odbyt výrobcům hmot, ale i navrženou technologií díla a jeho technickým řešením vytváří určitý předvýběr stavebních firem, které se díky svému technickému a technologickému vybavení dostávají do role generálního dodavatele nebo do role subdodavatele určité části díla, protože nejsou schopni svým zázemím dílo jako celek realizovat. Proto si trh projekce stavebních děl zaslouží zvláštní pozornost marketingu.[3]

Trh nemovitostí

Jde o tržní nestavební segment, v němž působí existující i potenciální vlastníci nemovitostí a investoři, kteří svým chováním a stavem prosperity ovlivňují zpětně vývoj stavebního trhu. Značnou roli hraje pozemek a jeho vlastnictví. Vznikají vlivy, které pozitivně i negativně můžou iniciovat stavební aktivitu. Marketing stavebních firem s ní musí počítat. Trh nemovitostí nelze oddělovat od trhu stavebního. Proto marketing stavebních firem má obsahovat analytické rekognoskační a segmentové informace o vývoji trhu nemovitostí a stavu stavebních objektů. Tyto informace se využívají pro transakce, majetkové transfery a zvyšování tržní rentability. Jejich podstatou jsou principy zakázkového charakteru. Jejich cílem je hledat výhodné potenciální zákazníky, eventuálně nájemce a vzbudit u nich odpovídající kupní a nájemní zájem.[3]

Subjekty působící na stavebním trhu

Stavební trh je dále strukturován do řady vzájemně propojených subtrhů, kde rozvíjí svoje aktivity celá řada subjektů. Některé z těchto subjektů jsou činné na všech trzích v rámci trhu stavebního, jiné pouze na trzích vybraných.

Jedná se o následující subjekty:[3]

- investoři (stavebníci),
- kupující,
- zhotovitelé (stavební firmy - dodavatelé),
- výrobci a prodejci stavebních hmot a technologických celků,
- výrobci a prodejci stavebních strojů a zařízení,
- projekční a poradenské kanceláře,
- inženýrské kanceláře,
- prodejci nemovitostí,
- orgány státní správy.

Jednotlivé subjekty trhu a jejich role na tomto trhu jsou definovány:

„Investor - právnická či fyzická osoba nebo domácnost vynakládající finanční prostředky na stavbu, zpravidla stavbu po jejím dokončení rovněž, užívá. Investor může být charakteru:

- soukromého - vynakládá na stavbu pouze soukromé finanční prostředky a je investorem individuálním (domácnosti a podnikatelské subjekty) nebo institucionálním (banky, pojišťovny apod.); podnikatelskými subjekty mohou být stavební firmy, ostatní firmy nebo developer,
- veřejného - vynakládá na stavbu veřejné finanční prostředky (státní orgány, obce, města, nevýdělečné a příspěvkové organizace).

Stavebník - právnická či fyzická osoba nebo domácnost, která zamýšlí realizovat stavbu a které v budoucnu vznikne vlastnické právo k této stavbě. Stavebník často stavbu rovněž financuje a po jejím dokončení užívá, je tedy současně investorem i uživatelem.

Uživatel - osoba, která bude realizované stavební dílo užívat. Může být současně stavebníkem i investorem.

Kupující - osoba, která kupuje nemovitost (pozemek či stavbu).

Dodavatel – fyzická nebo právnická osoba, která uskutečňuje stavební a montážní práce pro stavbu (užívá se rovněž termín zhotovitel). Dodavatelem je stavební firma, na trhu stavebních hmot, technologických celků či stavebních strojů a zařízení jsou dodavateli těchto komodit rovněž tito výrobci a prodejci. Každý dodavatel může mít rovněž řadu subdodavatelů, kteří se na dodávce stavby, stavebních materiálů apod. podílejí pouze určitým vymezeným způsobem. Při výstavbě stavebního díla existují různé dodavatelské systémy, které představují strukturu a smluvní vazby jednotlivých dodavatelů a subdodavatelů mezi sebou a k investorovi. Dodavatel vykonává tyto činnosti:

- vypracovává zadavateli výběrového řízení nabídku na realizaci stavby,
- zpracovává vlastní výrobní přípravu stavby,
- zajišťuje vlastní výstavbu, řízení a koordinaci prací.

Výrobce a prodejce stavebních hmot - fyzická nebo právnická osoba, která vyrábí a prodává stavební hmoty, může uskutečňovat obě činnosti současně, či pouze jednu z nich.

Výrobce a prodejce technologických celků - právnická či fyzická osoba, která vyrábí a prodává technologické celky zabudovávané do stavebního díla, může uskutečňovat obě činnosti současně, nebo pouze jednu z nich.

Výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení - fyzická či právnická osoba, která vyrábí a prodává stavební stroje a další zařízení, může uskutečňovat obě činnosti současně, či pouze jednu z nich.

Projekční kancelář - je dodavatelem projektu stavby, vykonává projekční práce, popř. další činnosti jako inženýrskou činnost, průzkumné a geodetické práce. Projekční kancelář působí buď jako samostatný podnikatelský subjekt nebo může fungovat jako organizační jednotka stavební firmy.

Úkolem projekční kanceláře je:

- vypracovávat jednotlivé stupně projektové dokumentace stavby,
- vykonávat autorský dozor v průběhu realizace stavby,
- může zajišťovat inženýrskou činnost stavby.

Inženýrská kancelář - fyzická nebo právnická osoba, která zajišťuje služby pro jednotlivé subjekty stavebního trhu. především přímé účastníky výstavby. K těmto službám patří:

- zajištění projektové dokumentace stavby,
- organizování a řízení stavby,

- zajištění veřejnoprávní projednání stavby (územní a stavební řízení, kolaudační řízení),
- vykonávání odborného dozoru při vlastní výstavbě,
- poradenská činnost.

Engineering vykonává samostatný podnikatelský subjekt pro investora nebo ho investor vykonává sám (tzv. engineering investorský) nebo je vykonáván přímo dodavatelem stavby (stavební firmou) či jiným samostatným subjektem pro dodavatele, potom se jedná o engineering dodavatelský.

Domácnost - vystupuje na straně poptávky, není podnikatelským subjektem a poptává:

- realizaci stavebního díla - v tomto případě je domácnost investorem, uživatelem a stavebníkem současně,
- projektovou dokumentaci,
- inženýrskou činnost,
- stavební hmoty a další komponenty (cement, písek, okna, střešní krytina apod.),
- stavební stroje drobnějšího charakteru a zařízení (nářadí, míchačky apod.),
- nemovitosti - domácnost v tomto případě vystupuje v roli kupujícího (zákazníka).

Developer - organizuje, rozvíjí a řídí výstavbové projekty, vzniklou stavbu většinou neužívá, ale snaží se ji prodat na trhu nemovitostí či pronajmout. Stavební záměr sám financuje (je investorem), nebo je investorem jiný subjekt. Developerem může být realitní kancelář, inženýrská organizace či stavební firma. Developer vykonává tyto činnosti:

- zajištění průzkumu trhu a okolí,
- formulace podnikatelského záměru,
- vyhledání a získání vhodného pozemku,
- veřejnoprávní projednání projektu,
- zajištění financování projektu,
- prodej či pronájem realizované stavby.

Prodejce nemovitostí - fyzická či právnická osoba nebo nepodnikatelský subjekt, který nabízí a prodává na trhu nemovitostí pozemky či stavby pevně spojené s těmito pozemky. V roli prodejce na trhu nemovitostí vystupují realitní kanceláře, developeri či domácnosti.

Orgány státní správy - základním orgánem státní správy ve stavebnictví je stavební úřad, kde probíhá územní, stavební a kolaudační řízení. Stavební úřad vykonává dozor a reguluje výstavbu v území. Dalšími účastníky řízení chránící mi zájmy státu jsou

dotčené orgány státní správy - hasiči, hygienici, energetická inspekce, státní zkušebny apod.“[3]

Každý subjekt sleduje na jednotlivých trzích svoje zájmy a cíle, na některých trzích vystupují na straně nabídky, na jiných zase na straně poptávky. Jejich role se také mohou měnit.

Možné role subjektů a aktivity v průběhu výstavby zobrazuje následující tabulka:

	Idea	Lokalita	Plánování	Financování	Smlouvy	Projektování	Výstavba	Prodej	Pronájem
Investor	A	A	A	A	A		TD	A/N	A/N
Projektant			A		A	A	AD		
Zhotovitel					A/N	A	A/N		
Developer	A	A	A		A			A	A
Podílníci				A	A				

Pozn.:A-typická aktivita, A/N-aktivita možná, TD-technický dozor, AD-autorský dozor

Tab.5: Aktivity subjektů v průběhu výstavby [18]

2.5.2 Produkt

Základním produktem stavební firmy, tedy její výrobek je „Stavba“.

Vznik stavebního díla ovlivňují hlediska tři základní oblastí:

- architektura,
- projektování a engineering,
- výstavba (realizace).

Základní skupiny vlastností výrobku (jádro):

- účelnost a funkčnost (exteriér, interiér, konstrukce, technologie, vybavení, umístění),
- ekonomická efektivnost (stavební náklady pořízení, provozní náklady),
- architektonické řešení (osobitost formy, řešení interiéru, módnost, zasazení do krajiny),
- ekologičnost (rušení přírodního rázu, šetrnost stavebních technologií, užití materiálů).

Rozšířené vlastnosti výrobku (prvá vrstva):

-lokalita staveniště (ovlivňuje zdroje pracovní síly a materiálu, způsoby zásobování, dodržení kvality projektu, způsob financování).

Rozšířené vlastnosti výrobku (druhá vrstva):

-prvky ve vztahu k investorovi, při vyhledávání dodavatele stavby (image, značka, goodwill, význam díla pro investora, finanční pozice investora).

Základní charakteristika stavby jsou:

- imobilní, nákladná, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou,
- stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora (zákazníka),
- realizace stavby je časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních a vnějších faktorů,
- převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu,
- stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka (investora) a vzniká kontinuální spoluprací s ním,
- stavba vyžaduje opakované budování staveniště,
- skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby (podle typu stavby, rozestavěnosti, použitých technologií, počasí apod.),
- existuje vysoká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků, různé profese),
- existuje velká spotřeba materiálu (náročnost na evidenci, dopravu a manipulaci).

Základní členění stavební výroby:

HSV – hlavní stavební výroba – hrubá stavba objektů občanské, bytové a průmyslové výstavby, inženýrské sítě, objekty vodního hospodářství.

PSV – pomocná (přidružená) stavební výroba – řemesla, instalace, dokončovací práce, kompletace.

MONTÁŽE – práce a výkony prováděné na provozních souborech a stavebních objektech

Stavba jako produkt stavební firmy představuje základní prvek marketingového mixu.

2.5.3 Cena

Obecně cena je vyjádřením hodnoty produktu. Ceny jsou z hlediska prostoru kontrolovány trhem, firmou a někdy i státem. Plní funkce regulační, rozdělovací, alokační, kritériální, informační, racionalizační a evidenční.[4] Cena má rozdílný význam pro různé subjekty na trhu.

Ceny jsou ovlivňovány řadou skrytých i zjevných faktorů. Vyjadřuje vzájemný vztah nabídky a poptávky. Působí také jako nástroj regulace při rozdělování zdrojů a vytváření výrobních kapacit firmy. Ceny jsou dohodnuty při obchodním jednání o zakázce, v němž uplatňuje každý z partnerů své subjektivní představy o ceně. Ceny je jedním ze základních soutěžních kritérií při posuzování nabídek investorem.

Metody tvorby cen pro komerční výrobek:

- Nákladově orientovaná – sleduje náklady ve vztahu k objemu.
- Konkurenčně orientovaná – cenové politiky konkurence a cenové hladiny trhu.
- Poptávkově orientovaná – zákazníkem přisuzovaná úroveň hodnoty výrobku .

Pro uplatňování cenové politiky (metody) u zakázkové výroby je možné využít: Vztah nabídky a poptávky, cenovou pružnost poptávky zákazníka (investora), strategii cenového pásma (tři cenová pásma - příliš nízká, běžná, příliš vysoká), cenové manipulace (sondování- operativní cenová manipulace u malých firem, mimořádně vysoká cena z výjimečnosti a prestiže u velkých firem, psychologický přístup - kvalita-image-tradice, penetrační cena, monopolní a oligopolní výjimečná cena (malý počet firem), diskriminační cena (snížení vlivu běžné ceny).[3]

Existuje několik typů základních cen. Může být nabídková (pevná, pohyblivá, cílová), smluvní, kalkulační, nákladová, běžná tržní, segmentační, smetanová (u unikátních technologických projektů pro náročné zákazníky), průniková (při vstupu, do dosažení úrovně), zaváděcí (je známo její časové omezení), dumpingová (prorazit bariéru, ne deformuje prostředí) a ztrátová. [3]

Každá stavba má svou jedinečnou cenu a zároveň zvláštní způsob tvorby odbytových cen stavebních prací. Dochází také k odlišnostem při stanovení cen realizace stavebních děl, inženýrských a projektových prací. Většinou vzniká předběžný rozpočet, stanovený ve smlouvě o dílo. Specifický způsob je u tvorby cen projektových prací. Projektanti vycházejí z Honorářového řádu nebo ze Sazebníku pro navrhování nabídkových cen stavebních prací a inženýrských činností.[3]

Účelem marketingu je analyzovat působení faktorů ovlivňujících cenu a vypracovat koncept cenové politiky. Cena je dalším ze čtyř prvků marketingového mixu

Při provádění cenové politiky je třeba sledovat tyto základní faktory:

- obecnou situaci na stavebním trhu,
- významnost a perspektivnost investora,
- konkurenční tlak v segmentu,
- tržní pozici firmy v segmentu (oboru a regionu).

2.5.4 Distribuce

Distribuce v tradičním marketingovém pojetí znamená, že firmy distribuují zákazníkům hodnotu v podobě produktů. V novém pojetí jde o vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém je distribuce povýšená na tvorbu hodnoty. Distribuci nelze jednoduše měnit. Distribuci zahrnuje získání informací, vytváření vztahů, hledání nejlepšího místa pro ukázkou, prodej výrobku nebo nabídku služeb, nebo načasování prodeje, jakož i další logistické a obchodní činnosti.

Cílem distribuční politiky je zajistit: Hospodárný pohyb zboží, proniknutí na cílové trhy, uspokojení zákazníků, získání stanoveného tržního podílu, maximální tržby z prodeje v důsledku volby distribuční cesty. [4]

Odehrává se zde velké množství procesů, které posouvají výrobek:

- fyzicky (distribuce),
- vlastnický (změna vlastníka),
- organizačně (výrobní sklad, velkoobchod, maloobchod).

Marketing v transpozičním procesu sleduje tři okruhy: pohyby hmotných výrobků, nehmotné faktory (právní majetkové záležitosti, inženýringové a poradenské služby, územně regionální faktory (prostorové rozmístění hmotných a nehmotných toků).[3]

Prodejně odbytový proces

Přímý prodej vzniká, pokud dochází k přímému obchodnímu kontaktu a dodávkám bez zprostředkujících článků distribuce. Nebo produkt prochází distribučním mezičlánkem (nebo sítí mezičlánků). Toto vertikální členění umožňuje vytvářet řetězce a sítě.

Distribuční mezičlánky se dělí do tří skupin: obchodní prostředníky (nakupují zboží, a pak prodají) obchodní zprostředkovatele (nevlastní zboží) a podpůrné distribuční mezičlánky (firmy poskytující velké množství služeb).

Mezi jednotlivé články distribučního procesu můžeme zařadit: Skladování, třídění, kompletace, balení, expedice, doprava. Distribuční síť se hodnotí podle kritérií: Délka odbytové cesty (počet mezičlánků), šíře odbytové cesty.

Distribuční síť je podle typu trhu. Jsou dva základní skupiny: Spotřební trhy koncového spotřebitele a trhy průmyslového zákazníka.

Mohou být přímé, jedno článkové, dvou článkové a více článkové distribuční řetězce.

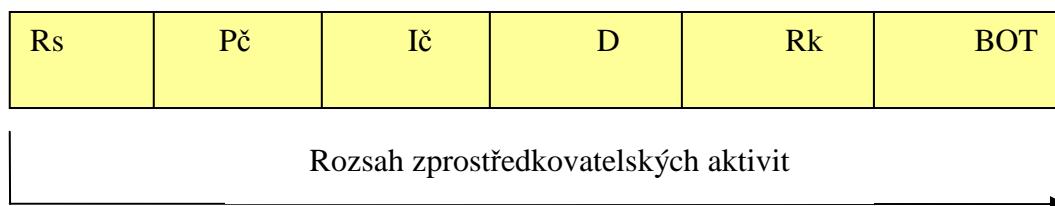
Na trzích průmyslového zákazníka to jsou varianty: Přímý prodej podnikům, kontraktní výstavy a veletrhy a specializované akce, prostřednictvím agentů, nebo vlastní obchodní síť. Další možnosti je nepřímé – zprostředkovatelsky, např. přes průmyslový velkoobchod.

Nákupní zásobovací marketing

Vyhledává zdroje materiálu a distribuční cesty, aby bylo zajištěno optimální zásobování výroby těmito zdroji. Týká se výhradně výrobků určených pro výrobní potřeby firem.

Realizuje se pomocí segmentace zdrojů materiálního zásobování, marketingových mixů, a obchodně-nákupní činnosti. Ve stavebnictví hraje významnou roli v oblasti projektování staveb kde se rozhoduje o materiálech a jejich parametrech, v oblasti kde stavební firmy nakupují stavební hmoty potřebné pro výrobu a kde stavební materiály nakupuje i široká laická veřejnost.[3]

Zprostředkovací aktivity hrají významnou úlohu před vlastním uzavřením dodavatelské smlouvy a vlastní realizaci stavby. Rozsah aktivit stavební firmy může být velmi široký a souvisí z velikosti formy a její kapitálovou silou.



Obr.8 : Stupně aktivit stavební firmy[3]

Stupně aktivit stavební firmy jsou :

Rs - realizace staveb

Pč – projekční činnost

In – inženýrská činnost

D – developerství

Rk – realitní kancelář

BOT – komplexní řízení projektu včetně realizace a provozování

2.5.5 Propagace

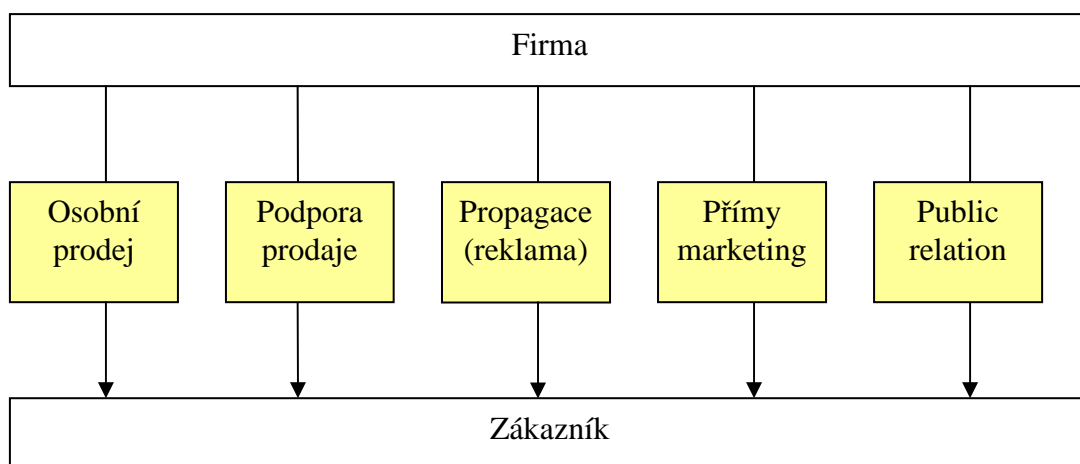
Tento čtvrtý faktor marketingového mixu představuje marketingovou komunikaci. Sleduje vztahy k zákazníkovi a analyzuje podstatu jeho postojů a chování na trhu. Cílem komunikačního mixu je oslovení a ovlivňování rozhodnutí zákazníka ve prospěch firmy.[3]

K základním atributům úspěšné firmy patří jasná vize, pečlivě ošetřovaná značka, integrace jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým zájmovým skupinám (stakeholders). [4]

Mezi cílové skupiny komunikace patří:

- uživatelé
- stávající kupující
- potenciální kupující
- iniciátoři nákupu
- rozhodovatelé
- ovlivňovatelé

Marketingový komunikační mix má za úkol některé z cílů, jako je: Seznámit cílovou skupinu s produktem firmy, přesvědčit ji o uzavření zakázky, vytvořit věrnost zákazníka, nebo seznámit se z veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky a další. Prvky propagace jsou uvedeny v následujícím obrázku.



Obr.9: Hlavní nástroje komunikačního mixu firmy [3]

Ve stavebnictví je cílem firmy získat zakázku (zakázkový marketing) nebo zajistit odbyt svým výrobkům (komerční marketing).

Pozice firmy je z hlediska veřejného mínění označována jako „image“ firmy. Image je spojován s jeho identitou. Toto zosobnění proniká do povědomí zákazníků. Vztah zákazníka k firmě je silně ovlivňován působením image ve veřejnosti. Tu je základem zviditelnění firmy zviditelněním jejich pozitivních vlastností a konkurenčních výhod.[3] Tu hrají významnou roli referenční stavby, které firma realizovala a jsou „vidět“.

Osobní prodej

Je založen na principu přímého osobního kontaktu se zákazníkem. Zástupce strany nabídky (firma) se snaží o prodej nebo získání smluvní dohodu (o nákupu nebo poskytnutí služby). Vyskytuje se u developerství, kde firma (stavební firma, agentura, realitní kancelář) nabízí vytipovaným kupcům (investorům) nově postavené nebo rekonstruované nemovitosti. Obchodní jednání obsahuje prezentaci firmy, zjišťování potřeb zákazníka, prodejní podmínky, sbližování stanovisek a uzavření smluv. V případě prodeje stavebních hmot nebo mechanizace, se uskutečňuje formou návštěvy agenta výrobce v projekční kancelářích, ve stavebních firmách nebo u investora.

Podpora prodeje

Podpora prodeje se dotýká produktové, cenové, a distribuční politiky a orientuje se na zákazníka, zprostředkovatele a na vlastní prodejní personál. Zahrnuje soubor motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.

Plán podpory prodeje obsahuje definování trhu, definování cílů, stanovení rozpočtu, tvorba strategií, výběr metody a ohodnocení účinnosti. [4]

Forma podpůrné akce se určuje podle řady okolností a potřeb, např.:

- zrychlit odbyt určitého výrobku (či skupiny) a snížit tak zásoby a zvýšit obrát,
- zvýšil podíl na trhu a prosadit se oproti konkurenci (konkurence nabízí v jednotlivých kategoriích výrobků tzv. substituty
- upoutat pozornost zákazníků k výrobkům a službám firmy (např. při koupi rodinného domu projektová dokumentace zdarma),
- zavést novinky do prodeje (např. nové typy s vylepšenými vlastnostmi)
- udržet věrnost zákazníka k firmě,
- kompenzovat vyšší cenové hladiny výrobků doprovodnými stimuly.

Reklama

Je to placená forma neosobní komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb.

Podle předmětu činnosti může být Produktová nebo firemní (institucionální).

Účelem reklamy může být:

- Propagování produktu, firmy a záležitostí
- Podpora poptávky
- Pomoc prodejnímu personálu
- Zvýšení užívání produktu
- Připomenutí a zdůraznění produktu
- Snížení výkyvů odbytu

V zakázkovém marketingu stavebních, projekčních a inženýrských kanceláří propagační činnost přesahuje reklamu, a soustřeďuje se na akvizice-proces získávání konkrétní stavební zakázky. Tyto aktivity mají být adresní, učiní formu a vhodné načasování.

Časové harmonogramy reklamních kampaní mají podobu soustavné, periodické, nárazové nebo jednorázové propagace.

Volba média reklamy určuje pak selektivnost oslovené veřejnosti (široká, odborná), penetraci do veřejného mínění, pružnost reakce, výše nákladů, image médií a často závisí na zvyklostech. Nejznámější média jsou: tisk, televize, rozhlas, venkovní reklama.

Tisk - Vyznačuje se širokým působením na veřejnost a jeho intenzitou díky využití názornosti, ilustrace a textového vyjádření. Tisk představují noviny a časopisy. Rozdíly jsou v masovosti vydání a sledování, zároveň hraje roli výpravnost reklamních materiálů - atraktivita působení na zákazníka. Propagační materiály s nabídkami stavebních dodavek jsou uplatňovány v odborném stavebním tisku určeném i pro investory. Volba tiskového média musí počítat i s úrovní a dosahem působení (celostátní, územně regionální, místní apod.). Rozličnost ovlivňuje výši nákladů.

Televize - Patří k nekomunikativnějším mediálním prostředkům. Výhodou je propojení audiovizuálních forem sdělení. Sledovanost a rychlá přizpůsobivost vytvořily z televize nejdražší komunikační prostředek. Předností je rychlá odezva v podobě okamžité reakce na trhu poptávky. Televize však nepředstavuje pro stavební firmu účinný propagační prostředek.

Rozhlas - Z masových médií je rozhlas nejméně vhodným prostředkem pro šíření reklam. Pouze zvukový projev neumožňuje zajistit názornost a působivost reklamy. Způsob reklamy má spíše oznamovací než stimulační charakter.

Venkovní reklama - Představuje širokou skupinu mžikových, signálních a náborových prostředků. Existují tři základní skupiny venkovní reklamy: venkovní velkoplošná reklama s výraznou viditelností (billboardy, štíty domů), venkovní máloplošná (plakáty, stojanové poutače) a mobilní reklamní plochy na dopravních prostředcích (npř.MHD).

Stavební firmy využívají převážně tzv. referenční reklamu, která dokumentuje potenciálnímu investorovi, jaká stavební díla stavební firma v minulosti realizovala dle stavebních oborů, rozsahu staveb, složitosti staveb a použitých technologií. Firma si proto vytváří katalog referenčních listů, které obsahují následující údaje:[3]

- název stavby,
- charakteristika stavby,
- umístění stavby,
- termín výstavby,
- název investora,
- fotodokumentace.

Tyto referenční listy jsou přikládány k soutěžním nabídkám nebo osobně předávány potenciálním investorům.

Kromě referenčních listů používají stavební firmy také tzv. referenční dopisy, které získávají od investorů, kterým firma realizovala stavební dílo a tato zakázka proběhla k plné spokojenosti investora. Ten tuto spokojenost vyjadřuje v referenčním dopise.[3]

Další propagační materiály jsou : výroční zprávy, brožury „profil firmy“.

Také jsou významnou skupinou účastníků veletrhů a výstav. Prezентují se potenciálním zákazníkům i laické veřejnosti.

Charakter zaměření výstavy: Reprezentační, informační, komerční, burzovní(komodit).

Každá expozice musí být připravena a je třeba určit: formu komunikace se zákazníkem a předvádění, vizuální styl výstavní plochy a zajistit technickou dokumentaci, reklamní a propagační předměty, personální zajištění, finanční rozpočet expozice.

Public Relations „PR“

Je zaměřena na neobchodní činnosti s cílem vytvářet pozitivní vztahy mezi firmou a všemi složkami vnějšího okolí firmy. Projevuje se souborem identifikačních znaků a aktivit firmy kterým okolí vnímá existenci, činnost, kvalitu, pozici firmy. Tyto znaky jsou: Firemní identita, firemní styl (logo), image firmy (k okolí, k zaměstnancům), společenské kontakty a obchodní jednání, projevy podnikové identity, lobovací aktivity a aktivity sociální odpovědnosti.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

3.1.1 Historie společnosti

Společnost si nepřála být jmenována a pro účel této práce bude označena jako „S Projekt spol. s r.o.“. Jedná se o stavební společnost s vlastní projektovou kancelář pro dopravní a inženýrské stavby. Společnost začala vykonávat ekonomickou činnost v roce 1992 . Od svého vzniku se společnost věnovala převážně projektům dopravních staveb.

3.1.2 Předmět podnikání a současnost

Hlavní předmět podnikání společnosti:

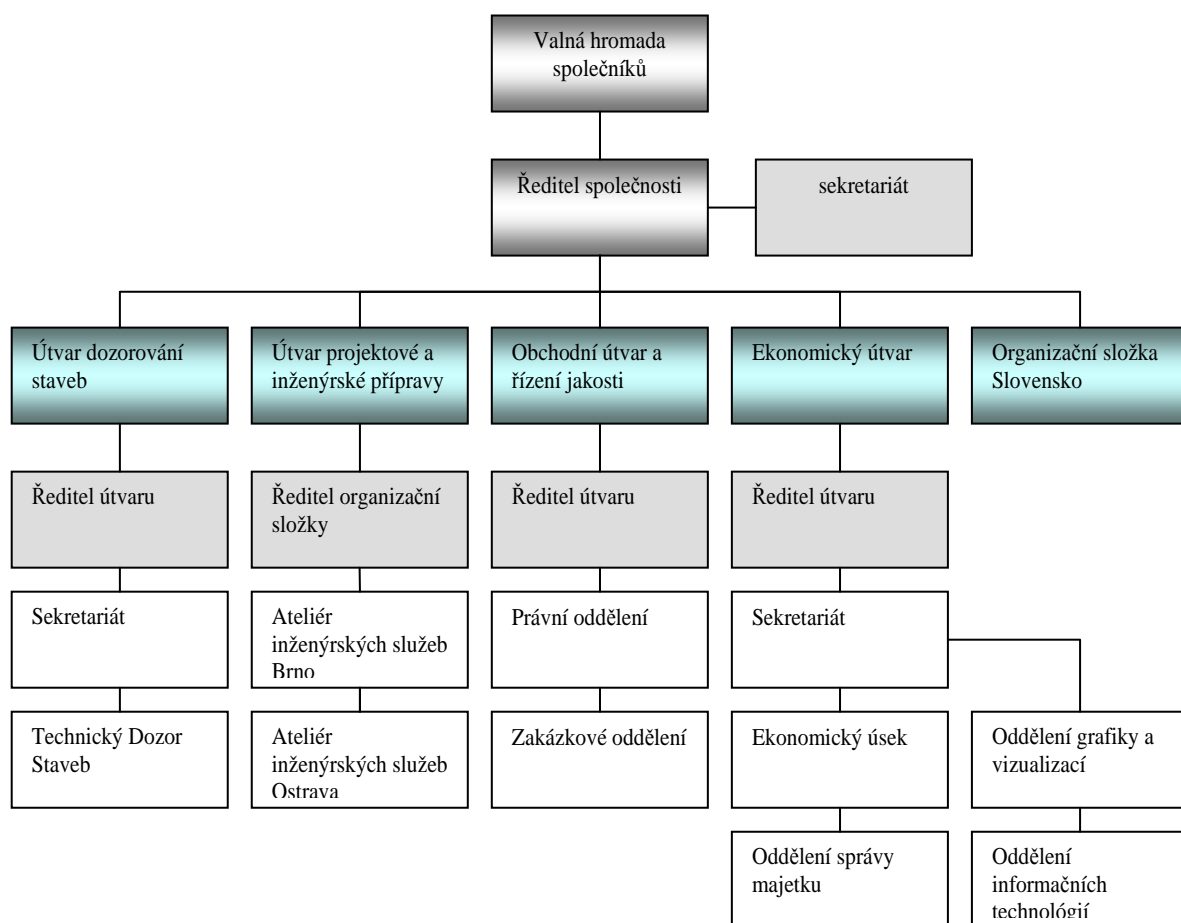
- Projektová činnost ve výstavbě,
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě

a některé další doplňkové činnosti:

- Realitní činnost.
- Posuzování vlivů na životní prostředí,
- Činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a architektury,

Výše základního kapitálu společnosti je 15 mil.Kč. Společnost má tři společníky. Každý ze společníku má obchodní podíl velikosti 1/3, tj.33% (5 mil. Kč). Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé. Každý z nich jedná samostatně. Společníci vykonávají svá práva řízení a kontroly prostřednictvím valné hromady. Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatelé. Dozorčí rada není zřízena. Společník může mít pouze jeden obchodní podíl. Může ho se souhlasem valné hromady převést smlouvou na jiného společníka nebo na třetí osobu. Průměrný přepočtený počet všech zaměstnanců v roce 2008 byl 147, z toho řídicích pracovníků 3. Společníkům nebyly v roce 2008 přiznány podíly na zisku. Nakupované zásoby oceňuje pořizovací cenou navýšenou o náklady pořízení. Nedokončenou výrobu oceňuje přímými náklady. Účetní jednotka má vlastní odpisový plán pro stanovení účetních odpisů hmotného i nehmotného majetku.

3.1.3 Organizační struktura



*Obr.10: Organizační struktura společnosti
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem*

3.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Každé podnikání je proces směny. Aby bylo úspěšné ve vztahu k zamyšlenému cíli, musí být řízeno. Řízení firmy se odehrává ve všech jeho oblastech- finanční, personální, obchodní, výrobní, marketingové a dalších. Jedna z nejdůležitějších oblastí řízení firmy je finanční řízení. Proces řízení musí vycházet z analýzy stavu. Finanční analýza je nástroj, který poskytuje informace, které jsou nezbytné pro rozhodování, jak vedení společnosti, tak i pro externí uživatele (věřitelé, potenciální vlastníci). Základním zdrojem informací je analýza dat účetních výkazů – Rozvahy a Výkazů zisků a ztrát.

Ukazatelé intenzity

Intenzita aktiv (stála aktiva/oběžná aktiva) = 0,499

Intenzita investičního majetku (stála aktiva/celková aktiva) = 0,320

Intenzita oběžného majetku (oběžná aktiva/celková aktiva) = 0,642

Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál (oběžné aktiva-krátkodobé dluhy) = 57854

Čisté pohotové prostředky (hotovost+peníze na účtech-krátkodobé závazky) = -43353

ČPK - jde o tu část oběžných aktiv, která není zatížena nutností brzkého splacení (ochranný polštář podniku). Čisté pohotové prostředky ČPP jsou záporné což je způsobeno vysokými závazky z obchodních vztahů (75%). Je to normální stav vzhledem k životnímu cyklu (délce) zakázek, která je větších než rok.

Ukazatele aktivity

Vázanost celkových aktiv (aktiva/tržby) = 0,737

Relativní vázanost stálých aktiv (stála aktiva/tržby) = 0,236

Obrat celkových aktiv (tržby za prodej/aktiva) = 1,355

Obrat stálých aktiv(tržby za prodej/stála aktiva) = 4,22

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva) = 0,51

Koeficient zadluženosti (cizí kapitál/ vlastní kapitál) = 1,05

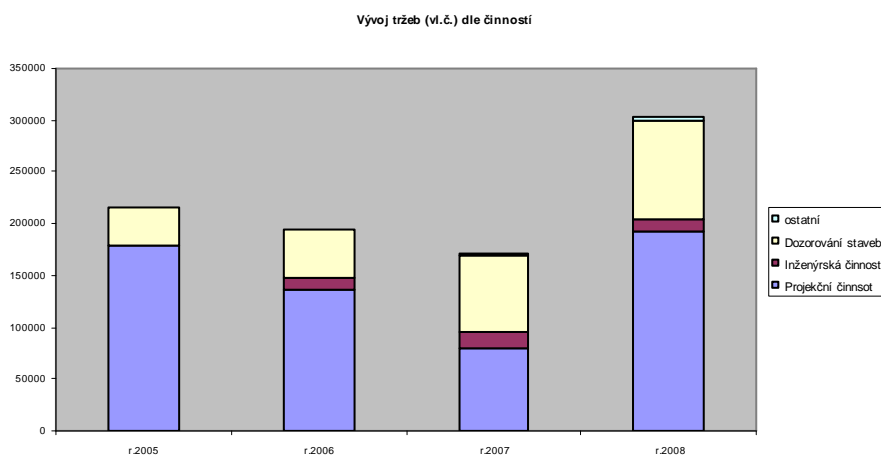
Běžná zadluženost (krátkodobý cizí kapitál/celková aktiva) = 0,38

Dlouhodobá zadluženost (dlouhodobý cizí kapitál/ celková aktiva) = 0,055

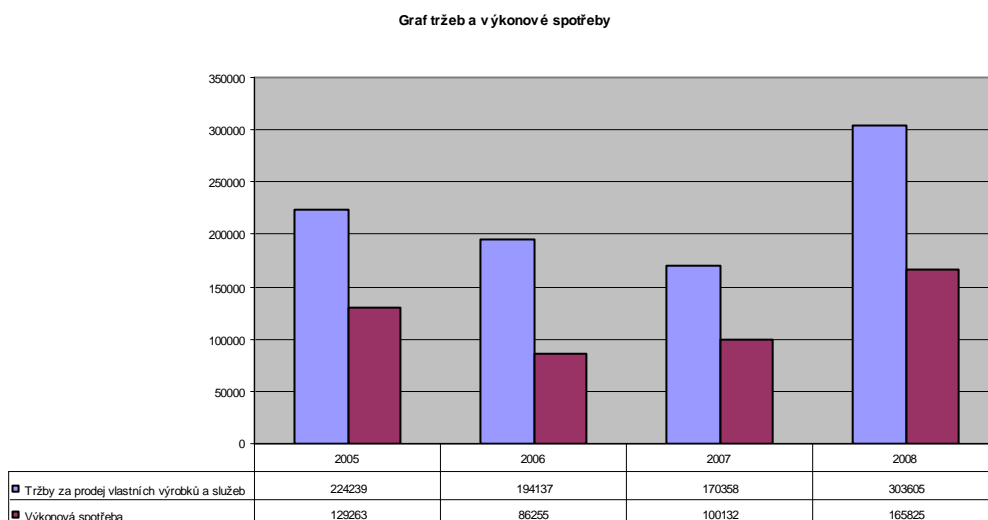
Analýza výkazů zisku a ztráty „VZ/Z“

Některé základní hodnoty a výsledky výpočtů jsou zpracovány do grafů a tabulek.

Tržby společnosti plynou ze získaných zakázek. Přehled vývoje zakázek dle jednotlivých segmentů je znázorněn graficky.



Graf č.1: Vývoj zakázek (vlastní činnost) podle segmentů
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem



Graf č.2: Srovnání vývoje tržeb a výkonové spotřeby
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem

Za negativní je možno považovat vývoj, kdy pokles výnosů je větší jako pokles výkonové spotřeby. To způsobuje, že jednu korunu tržeb vyprodukuje s vyššími náklady než v minulém hodnoceném roku. Firma by se měla snažit udržet a zvětšovat vzájemný poměr (dynamiku) tržeb vůči výkonové spotřebě.

3.2.1 Analýza poměrových ukazatelů

Přímá analýza intenzivních ukazatelů (poměrová analýza) patří k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy a do této kategorie patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a další. Charakterizují jí vzájemné vztahy dvou položek z účetních výkazů pomocí jejich podílu. Hodnocení společnosti vycházelo taktéž z Rozvahy a Výkazů zisku a ztrát, ze kterých byly ukazatele vypočteny a zpracovány v MS Excel.

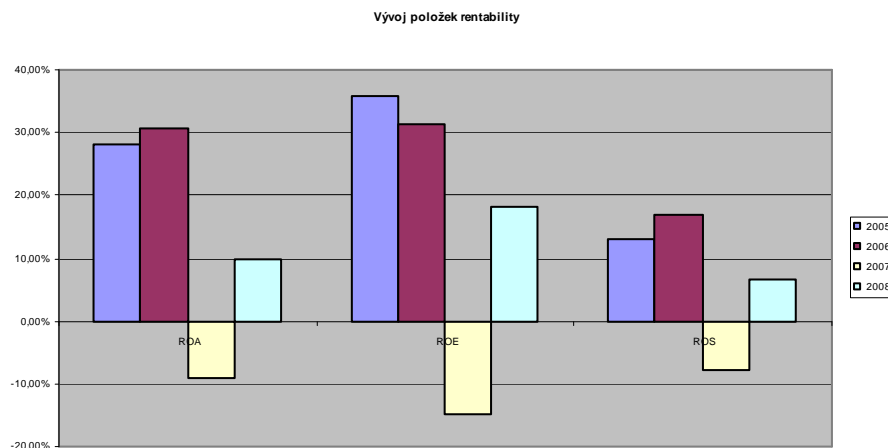
Ukazatele Rentability poměřují zisk k výší zdrojů, které byly vynaloženy.

Ve všech ukazatelích Rentability byla společnost většinou nad průměrem, okrem roku 2007 kdy se projevil výpadek zisku, což je vidět i u všech těchto ukazatelů.

RENTABILITA	2006	2007	2008
ROA	30,60%	-9,15%	10%
ROE	31,38%	-14,73%	18%
ROS	16,79%	-7,73%	7%

Tab.6: Ukazatele rentability firmy
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem

Srovnání ukazatelů rentability a jejich vývoj v čase je zpracován do následujícího grafu.



Graf č.3: Vývoj položek rentability
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem

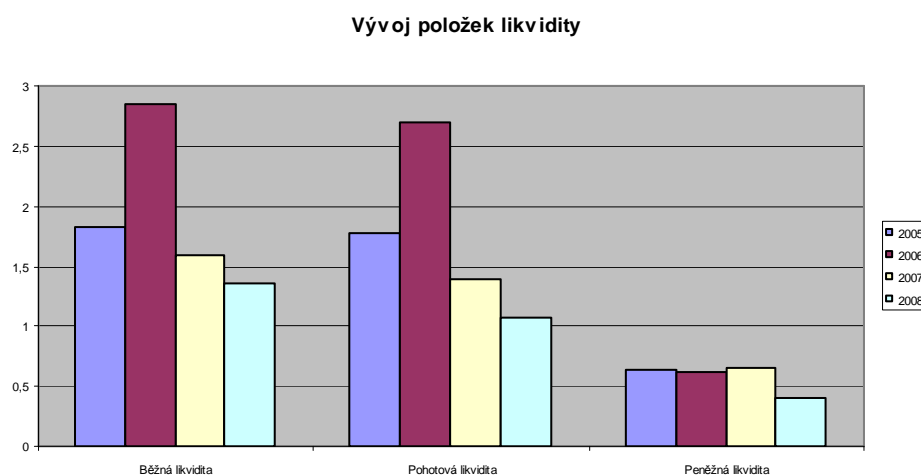
Z grafického srovnání základních ukazatelů rentability je vidět, že firmě se daří, a to i přes mírní pokles. To jak se daří firmě efektivně využívat svá aktiva, je vidět z vývoje hodnot ROA. Vývoj návratnosti investic pro akcionáře je vidět z průběhu ROE, no a dosahování adekvátní marže je vidět na ukazateli ROS.

Ukazatele likvidity ukazují na schopnost podniku splácet krátkodobé závazky.

Pro Okamžitou (peněžní) likviditu se doporučuje hodnota 0,2-0,5 ; pro pohotovou likviditu 0,7-1,2 a pro běžnou likviditu 1-2,5 .

LIKVIDITA	2006	2007	2008
Běžná likvidita	2,841	1,586	1.672
Pohotová likvidita	2,690	1,386	1.316
Peněžní likvidita	0,616	0,652	0.496

Tab.7: Ukazatele likvidity firmy
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem



Graf č.4: Vývoj položek likvidity
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem

Pro zhodnocení můžeme některé tyto ukazatele porovnat s hodnotami v odvětví stavebnictví (OKEČ45), které je zpracovávané Českým statistickým úřadem (www).

Hodnota v odvětví Stavebnictví	2006	2007	2008
ROA	8,42	7,66	7,92
ROE	17,86	15,72	16,97
Hodnota v odvětví Stavebnictví	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,43	1,33	1,40
Pohotová likvidita	1,26	1,18	1,26
Okamžitá likvidita	0,22	0,24	0,26

Tab.8: Ukazatele Rentability a Likvidity v odvětví
Zdroj: MPO [22], zpracováno autorem

Z porovnání rentability a likvidity s průměrnými hodnotami ve stavebním odvětví je vidět, že firma je nad průměrnými hodnotami v odvětví a má mírně vyšší hodnoty likvidity než jsou doporučené hodnoty ukazatelů, což lze hodnotit kladně.

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Vyjadřuje míru užití cizího kapitálu. Je to indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních zdrojů. Doporučuje se „zlaté pravidlo“ podílu vlastních a cizích zdrojů 50% a 70%-ný podíl závazku na celkových aktivech. Určení vhodné skladby zdrojů patří k nejtěžším úkolům finančního řízení. V ukazateli celkové zadluženosti se firma pohybuje kolem 30% až 50% což je v pořádku.

ZADLUŽENOST	2006	2007	2008
Celková zadluženost	26,40%	38,82%	51.30%

*Tab.9: Vývoj ukazatele zadluženosti firmy
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem*

Aby firma zjistila zda je pro ni dluhové zatížení únosné, používá k hodnocení ukazatel úrokového krytí. Tato schopnost pokrýt úroky hospodářským výsledkem udává kolikrát je vyprodukovaný zisk vyšší než výše hrazených úroků. Analyzovaný podnik má nestabilní úrokové krytí dané povahou činnosti (časovým horizontem zakázky a investiční náročnosti).

3.2.2 Analýza komplexních ukazatelů

Typickým představitelem souhrnného indexu hodnocení je Altmanův index finančního zdraví. Vychází z propočtu indexů celkového hodnocení. Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jímž je přiřazena různá váha. Vypočítaný výsledek je možno interpretovat podle hraničních hodnot. V koeficientech (vahách) a hraničních hodnotách se liší podle toho, jestli je firma veřejně obchodovatelná na burze nebo není. Analyzovaná společnost není obchodována na burze a je takto hodnocena.

Altmanův model lze vyjádřit rovnicí:[15]

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

- kde
- X1 je poměr čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům
 - X2 je poměr nerozděleného zisku minulých let k celkovým aktivům
 - X3 je poměr EBIT na aktiva
 - X4 je poměr vlastního na cizí kapitál
 - X5 je poměr tržeb k celkovým aktivům

Po spočtení hodnoty Altmanova indexu je možné společnost označit za:

- ✓ za vážné ohrožení společnosti, je-li Z - skóre $Z < 1,2$
- ✓ nelze přesně definovat budoucí vývoj firmy, je-li Z - skóre $1,21 \leq Z \leq 2,89$ tzv. Šedá zóna
- ✓ prosperující společnost, je-li Z - skóre $Z > 2,89$

Hodnoty z účetních výkazů byli v Exceli vypočteny a zpracovány formou tabulky.

Kritérium	r.2006	r.2007	r.2008	váha	r.2006	r.2007	r.2008
PK / A	0,47	0,32	0,25	0,707	0,33	0,23	0,18
KumZisk / A	0,38	0,51	0,27	0,847	0,32	0,43	0,23
EBIT / A	0,30	-0,08	0,10	3,107	0,95	-0,26	0,32
VK / CZ	2,78	1,58	0,94	0,42	1,17	0,66	0,39
T / A	1,37	1,17	1,35	0,998	1,37	1,17	1,35
Z-skóre					4,15	2,24	2,49
hodnocení					prosperita	šedá zóna	šedá zóna

*Tab.10: Altmanův index - hodnocení finančního zdraví společnosti
Zdroj: data podniku, zpracováno autorem*

Z analýzy finančního zdraví je vidět, že hodnota indexu Z-skóre do roku 2006 je nad 2,9 a tedy můžeme společnost označit za prosperující. V posledních analyzovaných rocích se index Z-skóre mírně snížil a dostal těsně pod tuto hranici. Proto je hodnocena, že se nachází v šedé zóně, kde nelze jednoznačně rozhodnout. No celkově je možno zhodnotit, že podnik je spíš v prosperitě než v ohrožení.

Shrnutí: Na poli finančního řízení lze zdůraznit, že finanční stabilita vystupuje do popředí z důvodu trvalé orientace společnosti hlavě na ty největší zakázky v oboru. Realizace takových zakázek je podmíněná mimo jiné i vysokou úrovní disponibilního oběžného kapitálu, neboť jen tak lze zajistit dlouhodobé financování firmy i subdodavatelů při projektování nasmlouváních akcí, kde dochází ke kombinaci více faktorů, jako jsou dlouhá doba realizace zakázky, nemožnost čerpání finančních prostředků investora před úplným dokončením díla, dlouhá požadovaná splatnost faktur, a nutnost spolupracovat s celou řadou subdodavatelů u nichž často nelze úhradu jejich dodavek vázat na konečný termín zakázky.

3.3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

3.3.1 Vnějšího prostředí firmy

Na firmu působí neustále a proměnlivě makroprostředí, které firmu ovlivňuje zvenčí. Představuje nepředvídatelné vlivy okolí. Makroprostředí podniku se skládá zejména z šesti faktorů. Na tyto makroelementy podnik nemá žádný vliv, nebo jen nepatrný. Proto se jim firma musí snažit pružně přizpůsobovat. V rámci analýzy prvků makroprostředí jde především o identifikaci všech prvků ovlivňujících podnikání na určitém trhu, dále jejich zhodnocení a výběr významných prvků a o odhad jejich tendencí a trendů. [8] Ty je možné využít ve SWOT analýze při určování příležitostí a hrozeb.

3.3.1.1 PEST analýza (makro prostředí firmy)

Politicko -Legislativní prostředí

Politické prostředí má zásadní vliv na chod krajiny a úroveň legislativy. Nestabilita politických stran a programů způsobuje nekontinuální rozhodnutí, které negativně působí na všechny oblasti hospodářství, obzvláště pak na obor stavebnictví. Zde se zásahy politické špičky projevují nastavením veřejného sektoru, tedy priorit státu. Tyto nekontinuální až protichůdné změny snižují schopnost plánování investičních akcí a způsobují ztráty státu i firmám. Zásadní vliv státu k firmám se projevuje v oblasti zadávání veřejných zakázek. Ty vždy tvořili podstatnou část zakázek ve stavebnictví. Tato propojenost má mnohem větší hloubku než je tomu v jiných oborech. Z pohledu firmy lze považovat faktor Politického prostředí za faktor ohrožení. Legislativní prostředí v oblasti výstavby a stavebnictví je složité. Rozvoj výstavby a stavebnictví je ve významné míře podmíněn vhodným nastavením právního prostředí. Jedná se o činnosti, které vyžadují ke svým specifikům a postavení vyšší rozsah regulace oproti jiným odvětvím. Tuto oblast legislativně ovlivňují zejména právní předpisy upravující:

- územní plánování a stavební řád,
- ochranu životního prostředí,
- zadávání veřejných zakázek,
- technické požadavky na výrobky,
- obchodně závazkové vztahy.

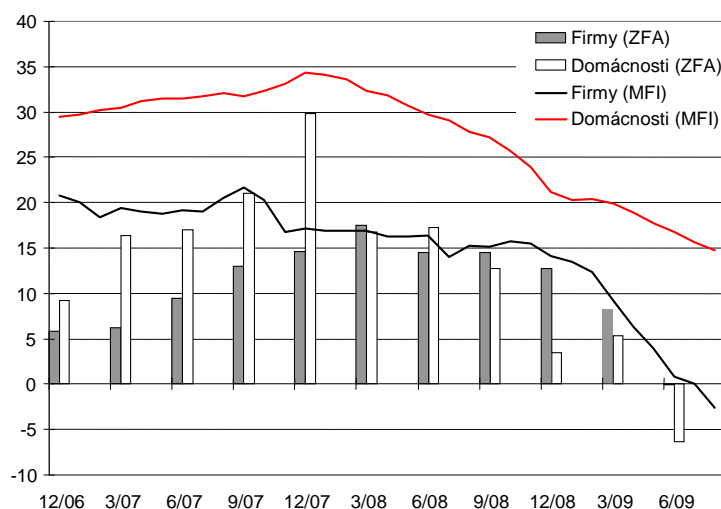
Legislativní rámec podnikání se ve vztahu k podnikům působícím na stavebním trhu projevuje ve dvou oblastech. Prvním okruhem legislativních norem jsou normy upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti. Jedná se zejména o obchodní právo, právo živnostenské, daňové, zákony o bankách a pojišťovnictví apod. Druhou skupinu pak tvoří legislativa určující způsoby a možnosti účasti v soutěžích na dodavatele stavebních děl projevující se zejména v obecných podmínkách soutěže zakotvených v zákoně o zadávání veřejných zakázek a dále v konkrétních požadavcích vypisovatele veřejné obchodní soutěže či investora privátního.

Zásadní legislativní vliv má zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon) a od 1. ledna 2007 nový stavební zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Široká legislativa (požadavky) je pro oblast jakosti.

Ekonomické prostředí

Z ekonomického prostředí získají firmy výrobní faktory a kapitál.

Stávající ekonomická situace v roce 2009 se podepisuje nejen na poptávce po úvěrech, ale i na přístupu bank k jednotlivým žadatelům o úvěr. Banky přísněji hodnotí schopnost klienta v budoucnu půjčku řádně splácet a požadují vyšší rizikovou prémii. Zkoumané indikátory vedou k závěru, že v současné době nemůžeme počítat s výraznějším oživením domácí ekonomické aktivity.



Graf č.5: Stavů úvěrů firmám a domácnostem (meziroční změny, v %)

Zdroj: ČNB

Trh práce je hluboce zasažen nepříznivou ekonomickou situací. V zásadě všechny statistiky zobrazují vedle značných ztrát pracovních příležitostí i snahu fungujících podniků udržet v aktivitě maximum svých kmenových pracovníků, v mnoha případech však za cenu dočasného zkrácení pracovních úvazků a mezd. V důsledku poklesu poptávky, propouštění a omezování rozsahu produkce a pracovní doby významně zpomalil růst průměrné mzdy a objem vyplacených mezd v meziročním srovnání klesl.

Některé vybrané základní makroekonomické ukazatele České republiky jsou zpracovány do následující tabulky.

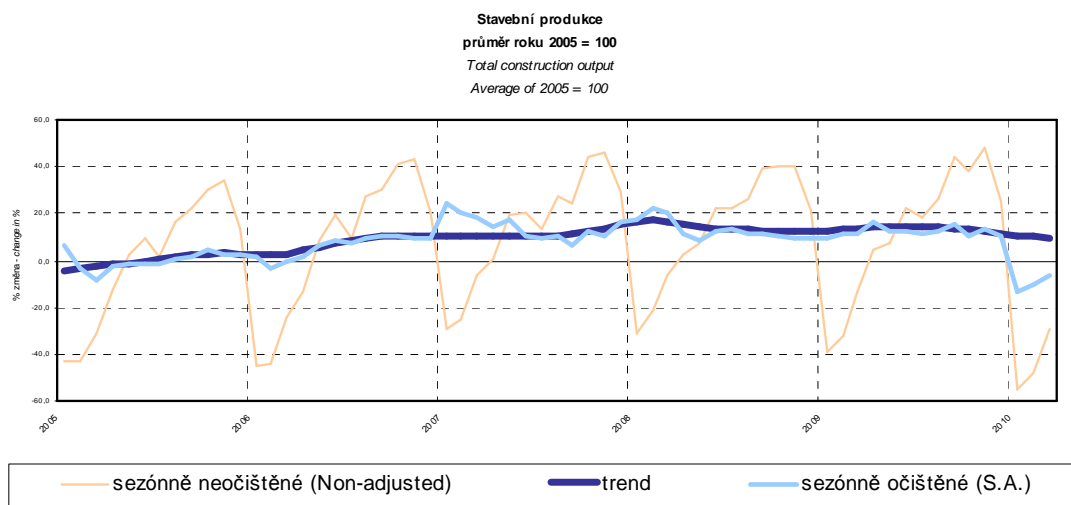
U k a z a t e l			2007	2008	2009
HDP		mld. Kč, b. c.	3535,5	3689,0	3627,2
HDP		%, r/r, reálně	6,1	2,5	-4,2
HDP/1obyvatele		Kč/obyv., b. c.	342494	353701	345727
Vývoz zboží a služeb		%, r/r, reálně	15,0	6,0	-10,2
Dovoz zboží a služeb		%, r/r, reálně	14,3	4,7	-10,2
Průmysl	tržby	%, r/r, reálně	10,8	0,5	-15,1
Stavebnictví	tržby	%, r/r, reálně	7,4	0,0	-1,0
Služby	tržby	%, r/r, reálně	7,0	0,4	-9,3
Obecná míra nezaměstnanosti		%, průměr	5,3	4,4	6,7
Míra inflace		%, r/r, průměr	2,8	6,3	1,0
Ceny průmyslových výrobců		%, r/r, průměr	4,1	4,5	-3,1
Ceny stavebních prací		%, r/r, průměr	4,1	4,5	1,2
Ceny tržních služeb		%, r/r, průměr	1,6	3,8	1,5
Ceny vývozu zboží		%, r/r, průměr	1,3	-4,6	0,2
Ceny dovozu zboží		%, r/r, průměr	-1,0	-3,3	-3,5
CZK/EUR		průměr	27,762	24,942	26,445
Státní dluh/HDP		%	25,2	27,1	32,5

Tab.11: Vývoj celkové stavební produkce

Prameny: ČSÚ, MPSV, ČNB, MF a ČHMÚ

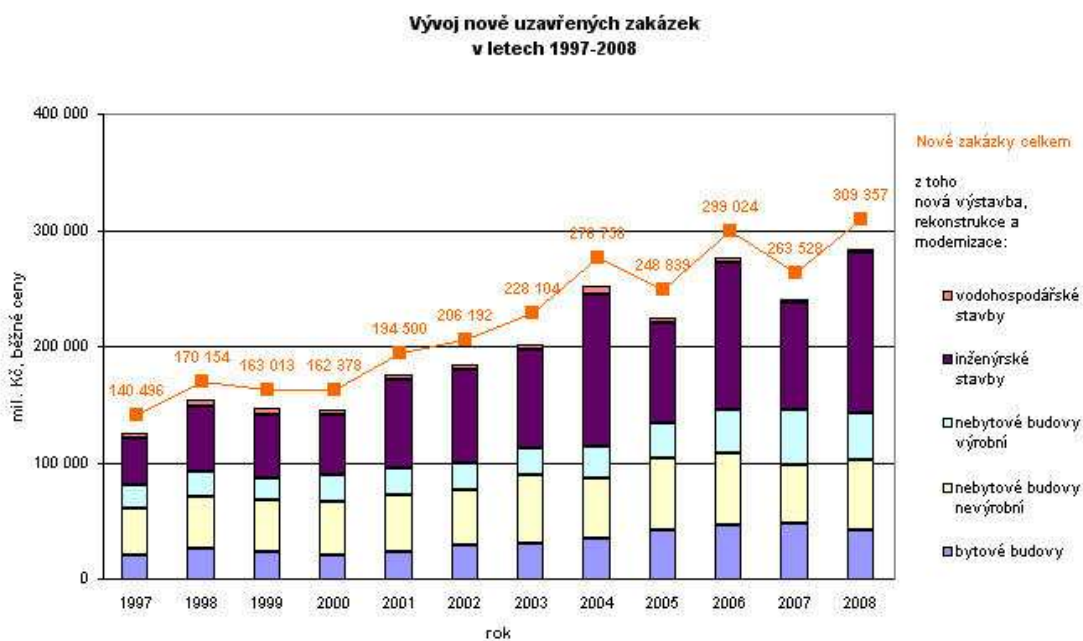
V tabulce uvedené tržby ve stavebnictví zahrnují „tržby za zboží, vlastní výrobky a služby“ bez DPH za stavebnictví (OKEČ 45). Dál jsou zobrazeny vybrané informace z oboru stavebnictví.

Vývoj stavebnictví



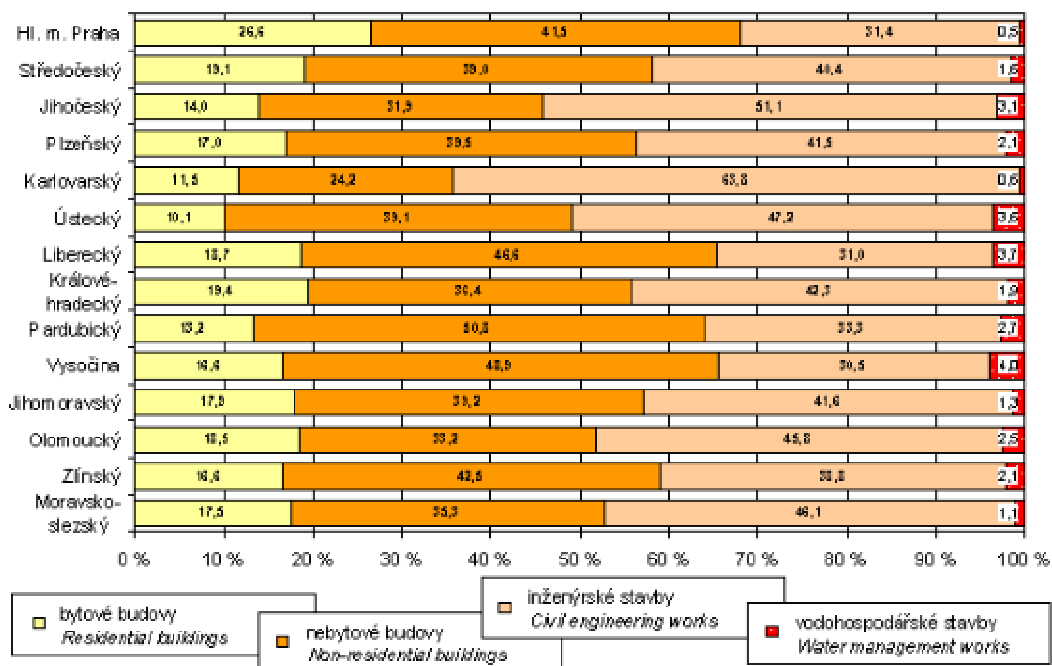
Graf č.6 :Vývoj stavební produkce
Zdroj: ČSU [21]

Stavebné zakázky



Graf č.7: Vývoj nově uzavřených zakázek
Zdroj: ČSU [21]

Struktura nové výstavby, rekonstrukcí a modernizací podle místa stavby a krajů v roce 2008
Structure of new construction, modernization and reconstruction: by location of site and region, 2008



Graf č.8: Struktura stavebních činností podle krajů ČR
Zdroj: ČSU

Socio-kulturní faktory

Společenská objednávka stavební produkce má svou kvantitativní a kvalitativní stránku. Kvalitativní rozměr společenské objednávky po stavební produkci budou formovat jednak faktory globálních změn a jednak faktory ekonomických změn.

Hlavní globální faktory jsou:

- Demografický vývoj
- Klimatické změny
- Životní prostředí
- Životní styl
- Pracovní síly a jejich kvalifikace
- Vliv informační společnosti

Objektivně působící faktory se promítají do produkce stavebnictví prostřednictvím nových požadavků na:

- kvalitu stavebních děl, snižování materiálové náročnosti
- revitalizaci stavebního fondu a růst podílu oprav, modernizací
- urbanizaci a architektonické řešení
- užité vlastnosti a vybavenost stavebních děl (inteligentní budovy, nízko energetická)
- plnění funkce stavebního díla v celém cyklu jeho životnosti
- energetickou situaci v kontextu se stavem a strukturou energetické základny v ČR.
- změna struktury pracovních sil a trvalý růst vzdělanosti.

Demografický vývoj

Počet obyvatel České republiky se v roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 zvýšil o 39,3 tisíce na 10 506,8 tisíce. Počet narozených převýšil počet zemřelých o 10,9 tisíce osob, zahraniční migrací přibylo celkem 28,3 tisíce osob. Přistěhovalých bylo však oproti roku 2008 téměř o polovinu méně, vystěhovalých naopak dvojnásobek. Méně bylo i rozvodů (o 2,2 tisíce), živě narozených dětí (o 1,2 tisíce)

Výhledově do roku 2015 podle Sdružení svazu podnikatelů ve stavebnictví [23] se bude výrazněji měnit věková struktura obyvatelstva a bude docházet ke stárnutí populace.

Problém stavebnictví je závislý nejen na celkovém množství pracovníků, ale i na jejich profesní struktuře a motivaci. Zde se věkový průměr zaměstnanců trvale a rychle zvyšuje. Cena pracovní síly je významnou nákladovou složkou stavební produkce. Na cenu práce působí negativně vysoké platby na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců, platby na úrazové pojištění, povinné příplatky apod.

Motivace pracovní síly je základní podmínkou dělení podle jednotlivých zájmových skupin. U zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je před vyšší mzdy upřednostňována možnost dalšího vzdělávání (především jazykového) a rozsah benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. U dělnických profesí je to především otázka výše mzdy, pevné a pohyblivé složky mzdy a celkové podmínky práce - možnost ubytování, stravování a v neposlední řadě doprava a četnost přesunů na vzdálená pracoviště.[23]

Technologické faktory

Struktura stavebních prací je do určité míry dána nutností náhrady a obnovy stávajícího stavebního fondu. Stavební fond ČR, jeho kvantifikace a struktura je uvedena v tabulce.

Stavební fond ČR v reprodukčních cenách v roce 2000 (mil. Kč)		
národní hospodářství ČR	KS brutto mil. Kč	KS netto mil. Kč */
Obydlí	4 785 187	2 490 817
Nebytové budovy	6 435 697	3 971 527
Silnice a dálnice	1 149 251	500 194
Místní komunikace	1 235 937	480 448
Železnice	244 293	99 427
Inženýrské sítě – elektřina	250 682	155 186
Inženýrské sítě – plyn	108 773	67 337
Celkem	14 209 820	7 764 936

Tab.12: Stavební fond ČR [23]

** Konečný stav snížený o spotřebu fixního kapitálu, v reprodukčních cenách r.2000*

Pořadí priorit je proměnlivé v čase. Pro období nejbližších 10 let jsou profilující tendence ve vývoji struktury stavebních prací, zejména v těchto směrech výstavby:

- dopravní infrastruktury
- bytových domů
- inženýrských, ekologických a energetických staveb
- revitalizace památkových objektů.

Vliv technologických změn

Inovace technické, technologické i organizační musí být zaměřeny především na nízké pořizovací náklady, rychlost výstavby, nízkou energetickou náročnost, kvalitu, spolehlivost, trvanlivost a snížení vlivu na životní prostředí. Vývoj je charakterizován požadavky na užitnou funkční jakost budov, rozvoj systému jejich inteligentního řízení. U konstrukcí bude docházet k uplatňování vysokopevnostních betonů, nových materiálových variant na bázi kovů, keramiky a uhlíku, materiálů s předem definovanými vlastnostmi, které musí splňovat funkční požadavky v konstrukci během životnosti stavebního díla. Dosažení uvedených parametrů je interakcí různých složek návrhu - materiálového, konstrukčního a environmentálního v jediném procesu.

Rozvoj elektronických systémů a široké uplatnění informačních a komunikačních technologií ICT ve všech oblastech lidské činnosti s efektivní kombinací jejího pasivního a aktivního působení, povede k růstu informovanosti zákazníků o výstavbě, ekonomice, technologiích, užitných vlastnostech, materiálech apod.[23]

Informační a komunikační technologie (ICT)

Posláním oblasti ICT ve stavební firmě je provozovat integrované a stabilizované informační systémy a prostřednictvím kvalitních informatických služeb poskytovat dostatečnou a trvalou podporu podnikání společnosti tak, aby informační a komunikační služby přispívaly k tomu, že se společnost stane zákaznickovou první volbou v požadovaných stavebních službách. Ve stavebnictví je možné zaznamenat zjevnou tendenci ke komplexním nástrojům pro řešení, které propojují jednotlivé podporované oblasti jakož i standardizaci a homogenizaci jejich původních dílčích programů.

Komunikace mezi účastníky stavebního trhu, tj. investor - projektant – dodavatel probíhá díky využití PC a softwarů, a po síti spolu komunikují všichni účastníci procesu stavění. Existuje různý stupeň compatibility komunikace mezi nosnými softwary pro kalkulace a rozpočtování. Postupně dochází k propojování stavebních softwarů s programovým vybavením projektantů - CAD. Jsou aplikovány manažerské a řídicí softwarové nadstavby pro řízení stavebních firem jako celku. Účelným spojením kódu a popisu s kodifikací podmínek případně směrné ceny mají účastníci stavebního trhu k dispozici nástroj umožňující vzájemnou komunikaci, hodnocení a kontrolu, a to jak ve fázi přípravy tak realizace a vyhodnocení jednotlivé zakázky.[23]

Klasifikace, číselníky a třídíky

Při třídění stavební produkce se využívají dvě základní klasifikační úrovně.

- KP - klasifikace produkce - vymezením předmětu stavební produkce respektive předmětu stavební zakázky (zejména veřejné).
- KS - klasifikace struktury - jednoznačnou specifikací struktury stavební produkce ve spektru struktury jednotkových dílčích prací stavební zakázky (zejména veřejné).

Klasifikace produkce - využívají se statistické klasifikace harmonizované s klasifikacemi Evropské unie. Jedná se o klasifikaci staveb (Klasifikace stavebních děl CZ-CC), která svým obsahem a strukturou navazuje na evropský standard v této oblasti - Classification of Types of Construction (CC). Dále se jedná o klasifikaci stavebních prací (Standardní klasifikace produkce (SKP), oddíl 45 - Stavební práce.

Klasifikace struktury zakázky - je podrobná specifikace stavebních konstrukcí a prací naplňujících předmět zakázky. V ČR je nejrozšířenějším systémem v této oblasti specifikační systém užívaný v cenové soustavě ÚRS PRAHA strukturovaný podle Třídíku stavebních konstrukcí a prací (TSKP).

3.3.1.2 Porterova analýza (mikro prostředí)

Nejdřív je dobré analyzovat samotné odvětví ve kterém firma podniká. Tu se sledují hlavně jeho základní charakteristiky. Cílem je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí. K tomu je vhodné použít Porterova modelu pěti sil, který hodnotí tyto faktory: hrozbu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů a sílu zákazníků, hrozbu substitutů a stávající konkurenci v odvětví.

1. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Pokles poptávky ve většině odvětví způsobuje změny v počte a struktuře firem na trhu. Ty pak hledají svá nová potenciální trhy i za cenu přeorientování se na jiná teritoria i odvětví. Tento současný stav ekonomických změn vnějšího prostředí značně zvýšil hrozby vstupu nových konkurentů (jak zahraničních tak tuzemských) do odvětví stavebnictví. Firmy se pak orientují na segmenty, které jsou nejméně dotčeny úbytkem zakázek. Patří sem hlavně veřejné zakázky. Úbytek zakázek v segmentu bytové výstavby a celkově pozemního stavitelství může vést velké nadnárodní stavební firmy podnikající ve všech segmentech, k přesunu jejich aktivit do segmentu stavebních prací zadávaných veřejným zadavatelem. Pro tyto subjekty je vstup na trh poměrně jednoduchý, protože mají silné ekonomické zázemí, povědomí o své značce, vlastní kvalitní technické vybavení a „know-how“ a mohou využít databázi svých kontaktů. Nevýhodou pro ně je nedostatek odborných zkušeností a neznalost specifik v této oblasti, což potenciálně vyústí v nižší konkurenční schopnost, nárůst administrativy, zvýšení jejich nákladů a nemožnosti využít úspor z rozsahu.

Obecně lze konstatovat, že překážkou pro vstup zahraničních stavebních firem do sektoru státních zakázek je skutečnost, že nedisponují nezbytnými kontakty.

Také překážkou pro vstup nových konkurentů je legislativní rámec, který podmiňuje působení ve výstavbě a projekci dopravních staveb na nutnost mít kvalifikovaný personál (autorizován) pro výkon jednotlivých činností. Počet těchto autorizovaných pracovníků na trhu práce je limitován (v určitém časovém horizontu), a tedy jejich nedostupnost na trhu je limitujícím faktorem pro jednoduchý vstup do odvětví. Naopak výhodou zahraničních firem může být jejich vysoké kapitálové zajištění.

Silné kapitálové zabezpečení zahraničních firem je hrozbou pro firmu z pohledu delšího časového horizontu, kdy se nově vstupující firma plně zorientuje v segmentu a vybuduje si základnu potřebných kontaktů. Protože vstup do segmentu dopravních staveb vyžaduje vyšší hmotné vybavení (i personální), stává se tak nedostupný pro malé stavební firmy. Také absence kontaktů je pro ně zásadní překážka vstupu. Celkově je hrozba vstupů nových konkurentů **vysoká**.

2. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Analyzovaná společnost podniká v především v regionu Moravy, tj. Jihomoravského, moravskoslezského, olomouckého a zlínského kraje. Na trhu realizace stavebních děl má zde stavební výroba velmi vysoké zastoupení a na trhu je dostatek dodavatelů pro stavebnictví (dodavatelů stavebních materiálů, technologických celků). Vyjednávací síla dodavatelů je zde **střední**, spíše malá.

Specifickým dodavatelem jsou dodavatelé mapových podkladů a poskytovatelé služeb např. v oblasti ICT a softwarové podpory. Na tomto trhu stavebního servisu mají dodavatelé mnohem větší vyjednávací sílu, než dodavatelé na trhu realizace. Asi největší vyjednávací sílu mají státní úřady, akreditované osoby a autorizované zkušebny. Na stavbách je většinou používáno přibližně stejných dodavatelských položek, a jelikož dodavatelů na trhu v tomto regionu je více, může si vybírat dodavatele z nejpříznivější nabídkou. V případě specifických zakázek, kdy je potřeba nových položek, společnost vypisuje dodavatelské řízení. Rozhodují hlavně parametry **ceny, způsobu platby, kvality, času a záruky**. Jmenovaná společnost je ve vztahu k dodavatelům tou silnější stranou, protože v projekci určuje druh materiálů, konstrukce a technologií výroby. Dodavatelé jsou i banky, resp. finanční instituce a vystupují v roli **věřitelů**. Zde je vyjednávací schopnost dodavatelů **vysoká**.

Finanční analýza firmy ukázala, že má vysoké krátkodobé závazky (i pohledávky, z obchodních vztahů) a může mít problémy při získávání úvěrů, nutných pro další účast na obchodních soutěžích.

3. Vyjednávací schopnost zákazníků

Společnost „S Projekt spol. s r.o.“ má vytvořenou stabilní síť stálých odběratelů. Jsou to převážně velké státní instituce a taky významné stavební společnosti a proto mají silnou vyjednávací schopnost. To je posíleno snadnou možností zákazníka přejít ke konkurenci. Proto je nutné těmto zákazníkům věnovat zvýšenou pozornost, udržovat

neustálou komunikaci a snahu o trvalé partnerství, přizpůsobovat činnost firmy měnícím se požadavkům ale také pečovat o vlastní pověst (image) firmy. Z finanční analýzy vyplynulo, že počet zakázek klesá, no peněžní objem zakázek zůstává resp. mírně roste, tedy jsou ve vyšší hodnotě. Většina zakázek společnosti je pro „státní sektor“, který se řídí zákoně danými podmínkami o zadávání veřejných zakázek. Ty hodnotí nabídky podle nejnižší nabídkové ceny nebo ekonomické výhodnosti nabídky.

Největší zákazníci jsou:

- Stát, prostřednictvím Ředitelství silnic a dálnic „ŘSD“
- Kraje, města, obce, Správa a Údržba Silnic „SUS“
- Jiné stavební firmy – Subdodávky (SkanskaDS)

Pokud jde o největšího zákazníka - ŘSD, tak jeho zřizovatelem je Stát, konkrétně Ministerstvo Dopravy. Jako zákazník požaduje především projekční činnost staveb a následný dozor staveb. Skupina dalších tří jmenovaných zákazníků vyžadují různé činnosti, od projekce přes inženýrskou činnost až po dozor staveb.

Největší zakázky jsou veřejné zakázky a proto společnost udržuje dlouhodobé vztahy se zadavatelem. Díky těmto vztahům se dovídá o dalších připravovaných akcích. Veřejné zakázky probíhají pomocí veřejných soutěží, které mají přesně daná kritéria průběhu a hodnocení v zákoně. Mezi hlavní výběrová kritéria patří: Nejnižší cena (případně ekonomická výhodnost, placení, záruky, sankce, délka záruční doby, smluvní pokuty, lhůta pro dokončení). Protože koncentrace takto významných zákazníků je mnohem menší (jednotky) než koncentrace firem (desítky a více), tak je vyjednávací síla těchto zákazníků **vysoká**. K tomu přispívá také vysoký objem „nákupu“ tedy peněžený objem zakázek. Vysokou vyjednávací sílu zákazníka určují i nízké náklady jeho přechodu ke konkurenci.

Pro zákazníka „Jiné stavební firmy“ - subdodávky (Skanska Dopravní Stavby) je to spolupráce na větší zakázce formou subdodávek. Tyto zákazníci mají při výběře svého subdodavatele **střední**, až vysokou vyjednávací sílu, no po navázání spolupráce je nízká, protože náklady přechodu by byli významné, vzhledem k průběhu nákladu (značná část) v počátečních fázích činnosti. Obecně, ve vztahu k této skupině zákazníků (soukromý sektor) jsou zásadně více možnosti jednání (tržní nástroje).

U dalšího velkého sektoru zákazníků – „Kraje, města, obce“ se společnost snaží sama tyto zákazníky oslovovat a nabízet možnosti spolupráce včetně projektů a souvisejících přípravných prací. Avšak v těchto případech musí zakázka vždy projít výběrovým řízením, které je podle zákona který rozlišuje předmět zakázky (na služby, na dodávky,

na stavební práce) a podle předpokládané hodnoty zakázky bez DPH (malého rozsahu, podlimitní, nadlimitní). Mezi hlavní výběrová kritéria patří: Nejnižší cena, ekonomická výhodnost, způsob a rychlost provedení stavby, komplexnost řešení celé zakázky a neméně důležitou otázkou při výběru zhotovitele jsou také zkušenosti z předešlých staveb tzv. referenční stavby. Tento požadavek na podobné referenční stavby je asi nejsilnější ve vztahu k menším nebo začínajícím firmám (působí diskriminačně). Firma musí také dokladovat certifikaci a autorizaci podle zákonných požadavků na činnosti a personál. Celkově je vyjednávací síla zákazníků **vysoká**.

4. Hrozba substitutů

Hrozbou substitutů v oblasti stavebnictví je především v upřednostňování rekonstrukce před novou výstavbou. Z tohoto pohledu je nejvíce tímto ohrožena bytová výstavba, pak vodohospodářské stavby a pak dopravní stavby. Paradoxně nejméně je hrozba u průmyslových staveb, které by mohli být rekonstruovány ze starých budov (brownfield), no neděje se tak a zahraniční firmy staví skoro vždy nové stavby (haly). Jelikož zakázky pro společnost jsou převážně od veřejného sektoru, může zde dojít také k tomu, že kvůli změnám státní politiky (právní) a státnímu rozpočtu (finanční) se práce přesunou do jiných odvětví než doprava a stavebnictví, nebo se zpomalí nebo zastaví. Kvůli nedostatku peněz v rozpočtu Státního fondu dopravní infrastruktury „SFDI“ (nebo z Operačních programů „OPD“), hrozí některým nově plánovaným dopravním stavbám odložení resp. zakonzervování započatých fází. Tedy potenciální hrozba substitutů v podobě rekonstrukce staveb místo nové výstavby je **vysoká**. Tuto vysokou hrozbu v segmentu dopravních staveb snižuje a odsouvá na později přetrvávající společenská požadavka na budování dopravní infrastruktury.

Celkově je tedy hrozba substitutů **střední**.

5. Intenzita stávajícího konkurenčního boje

Pokles výkonu ekonomiky a její dopad na změnu poptávky, i v odvětví stavebnictví způsobuje snížení množství zakázek a změnu struktury zakázek. To je důvodem možných změn v konkurenčním postavení na trhu a orientace na segmenty, které jsou nejméně dotčeny úbytkem zakázek. Firma podniká v regionu Moravy, kde se nachází více významných firem, které provozují podobnou činnost.

Globální konkurence

SKANSKA - je stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. Její činnost sahá od klasického stavebnictví, přes vývoj a prodej materiálů i sofistikovaných technických řešení až k uceleným projektům v oblasti bydlení, komerčních nemovitostí nebo budování a provozování infrastruktury.[31]

METROSTAV a.s. je universální stavební společnost zajišťující řízení a realizaci náročných stavebních děl. Firma působí ve všech oborech stavebnictví na celém území České republiky s těžištěm v Praze. V unikátním segmentu podzemního stavitelství chce dominovat tomuto segmentu. Podporuje růst své pozice v segmentu dopravních staveb. Má úspěchy z oblasti průmyslové výstavby a rekonstrukce historických objektů. Dále budou rozvíjeny developerské aktivity v oborech bytové a občanské výstavby. Společnost se aktivně zapájí do významných stavebních projektů s nestandardním způsobem financování. Vytváří rovněž podmínky pro svoji činnost v oblasti facility managementu budov.[32]

STRABAG a.s. jde o velkou nadnárodní společnost, která vstoupila na český trh v roce 1991. Patří k největším firmám na českém stavebním trhu. Současné spektrum výkonů v oblasti dopravních staveb zahrnuje výstavbu dálnic, silnic, zpevněných ploch, sportovišť a zařízení pro volný čas, zajišťovací a ochranné stavby, vedení a kanalizace, ekologické stavby, železniční stavby, výstavbu a rekonstrukce mostů, dopravní stavby, výstavbu tunelů, letišť a zkušebních drah.[33]

Mimo současný trh (region) kde firma působí, se v jiných regionech států nachází další konkurenční firmy, jako jsou např. SUDOP Praha, a.s., PUDIS, a.s. Praha, Dálniční stavby Praha, a.s., PRAGOPROJEKT, a.s., VPÚ DECO Praha, a.s. Na Slovensku DOPRASTAV, a.s. a další.

Lokální konkurence

DOPRAVOPROJEKT Brno(Ostrava) a.s. - projektová, konzultační a inženýrská činnost zejména v oboru dopravních staveb, zařízení pro silniční a kolejovou dopravu, v oboru pozemních staveb, občanské a průmyslové výstavby technického a technologického

zařízení a vybavení staveb, inženýrských sítí (elektro, voda, plyn, kanalizace), čistíren odpadních vod, čerpacích stanic a úložišť pohonných hmot.[34]

EUROVIA Brno, s.r.o. - navázala na 40-ti letou tradici národního, resp. státního podniku Silnice Brno, jehož působnost byla v oblasti hranic původního Jihomoravského kraje. Během své existence si dokázala upevnit pozice na trhu ve své dominantní činnosti a to v dopravním stavitelství. Společnost se převážně zabývá stavbami a opravami komunikací a ploch všeho typu včetně dálnic a rychlostních komunikací. Vlastními výrobními prostředky je firma schopna provádět stavby počínaje zemními pracemi, přes inženýrské sítě až po finální živičný povrch.[35]

ODS Dopravní stavby Ostrava a.s. - je jedničkou v Moravskoslezském kraji v oblasti pozemního, dopravního a inženýrského stavitelství. Firma má zkušenosti s výstavbou a rekonstrukcí dálnic a silnic všeho druhu. Společnost nabízí svým zákazníkům také komplexní i dílčí dodávky silničních a železničních betonových mostů, výstavbu průmyslových i občanských objektů a podílí se i na výstavbě a rekonstrukci tramvajových tratí především v Ostravě.[36]

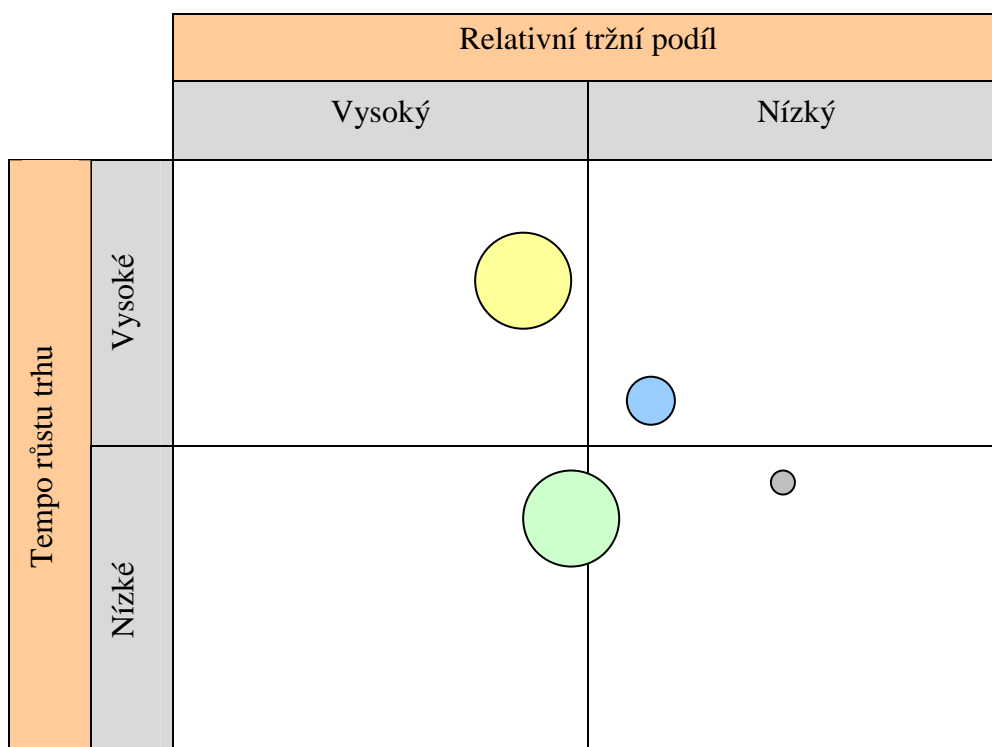
D.I.S., spol. s r.o. - k nejvýznamnějším středně velkým stavebním firmám v České republice. Byla založena v roce 1992 bývalými pracovníky Dopravních staveb Olomouc, kteří mají dlouholeté zkušenosti z dopravního a inženýrského stavitelství. Společnost si udržuje ve velmi silném konkurenčním prostředí již přes deset let stabilní pozici. A to nejen ve městě Brně, moravském regionu, ale také na celém území České republiky. K prioritám společnosti D.I.S., spol. s r.o. patří silniční stavby, výstavby a rekonstrukce vodovodů a kanalizací, mostů, betonových konstrukcí a vodohospodářské stavby. Ze služeb je to půjčování mechanizace.[37]

Celkově je to hodně konkurenční prostředí, dá se označit jako monopolistická konkurence. Mezi největší konkurenty společnosti patří velké nadnárodní společnosti (globální konkurence). Jejich hlavní silnou stránkou je síla ve všech směrech – jak kapitálová, tak technologická, lidská, i znalostní. Slabou stránkou se zdá být pružnost a neochota pro menší zakázky. Přímí konkurenti jsou podniky lokální konkurence. Důležité je tedy, aby firma dokázala diferencovat svůj produkt a snažila se posouvat do segmentů, kde je co nejméně producentů. Důležité v konkurenčním boji je získávání

zakázek, kde jsou klíčové osobní kontakty a dlouhodobé smlouvy. Celkově je intenzita stávající konkurence **vyšší**.

3.3.2 Portfolio analýza firmy

Na základě provedených analýz stavebního trhu v segmentu kde firma působí a zhodnocení analyzované firmy a jejího postavení, byla zpracována tato BCG matice.



Obr.11 :BCG matice[4]

Hvězdy - Projekční činnost

Dojné krávy - Dozorování staveb

Hladový psy - Inženýrská činnost

Otazníky - Ostatní činnosti

Nejvíce roste trh projekční činnosti, pak trh inženýrských činností, méně trh ostatních činností a dozorování staveb. Relativní tržní podíl má firma vůči svému nejbližšímu konkurentovi vyšší v segmentu Projekčních činností, Dozorování staveb a menší v segmentu Inženýrských staveb a ostatních činnostech. Dozorování staveb v poli v matici označené jako pole „dojné krávy“ má stabilitu a veliký objem (příjmů). Je to oporou firmy a tyto prostředky firma investuje do podpory segmentu Projekce, a segmentu Ostatních činností. Do budoucna lze předpokládat tendenci růstu v segmentu ostatních činností, které mohou být jiné nové činnosti firmy (např. odborné školicí činnosti, výzkum), nebo také mohou být vertikální integrací činností (develop., BOT).

3.3.3 Interní analýza firmy

Faktory finanční a rozpočtové

Společnost nemá ještě definitivně uzavřen účetní rok 2009, proto jsem při uvedených finančních analýzách vycházel z údajů za ukončený rok 2008. Údaje jsou za celou společnost jako celek a pro hodnocení jednotlivých útvarů by bylo nutné analyzovat vnitropodnikové účetnictví, a to je mimo zaměření a rozsah této práce. Toto poznání má vliv na strategické (řízení) rozhodování o jednotlivých útvarech společnosti. Základné finanční ukazatele jsou uvedeny v kapitole Finanční analýza.

Kombinaci celé řady faktorů je pokles tržeb, kombinovaný jak se zvýšenými nároky na nákladové straně, tak i s vysokými požadavky na kapitálové transfery v souvislosti s finančními investicemi do rozšíření oblasti působení a portfolia činnosti a služeb. Pokles tržeb prokazatelně souvisí s doběhem projekčních zakázek na realizační dokumentaci dokončovaných staveb. Nově zakázky jsou postupně získávány, avšak vzhledem k délce výrobního cyklu se jejich vliv na ekonomiku společnosti projeví až v následujícím roce. V účetnictví se na příjmové straně projeví maximálně v rozpracovanosti. Právě na začátku zpracování nové zakázky obvykle nabíhají nemalé náklady na podklady a průzkumy. Ty je neprodleně nutno uhradit a mají tedy i negativní vliv na finanční toky. Současně rostou i fixní zejména mzdové náklady, neboť firma prochází neustálým personálním rozvojem. Z hlediska ekonomického výsledku se uplynulý vývoj jeví spíše pozitivně.

Faktory vědeckotechnického rozvoje

Společnost má vzhledem k svému působení kladný vztah k inovacím a implementaci vědeckotechnického pokroku. Vedení se snaží budovat cestu inovátora mezi ostatními konkurenty a zavádět nové technologie do procesů i produktů.

Faktory marketingové a distribuční

Konkurenční struktura trhu se dá charakterizovat jako nasycený trh s velkým počtem firem. Ve vymezeném segmente dopravních staveb kde podniká, však má tato firma důležitý podíl.

Životní cyklus trhu- Segmentu dopravních staveb, se nachází ve fázi zralosti, kde se firma snaží zvyšováním objemů práce (růstem společnosti) využít výhody z rozsahu tj. snižovat náklady na jednotku produkce. Také se snaží zvyšovat komplexnost ponuky.

Společnosti se daří získávat větší zakázky a produkty společnosti jsou většího rozsahu. Tým pak dokladuje své významné postavení ve vztahu ku konkurenci.

Kvalita produktu je na prvním místě, a společnost ji věnuje důležitou pozornost. Dokladuje to i získanými Certifikáty a přítomností autorizovaných osob, které jsou garanty.

Buduje si dlouhodobé vztahy a zakládá si na menším počtu klíčových zákazníků. Tím pak věnuje osobitou pozornost.

Pro distribuci a komunikaci se zákazníci využívá budování poboček v jiných krajích kde má a rozvíjí své aktivity.

Cenovou strategii je určena tak aby byla konkurenceschopná u výběrových řízení a současně mírně vyšší což úspěšně deklaruje vyšší náročností a specializace a také vyšší přidanou hodnotou své činnosti a vyšší celkovou kvalitou.

Odezva zákazníků na produkty firmy je kladná, nebývají početné reklamace, a stabilita zákazníku dokumentuje kladné hodnocení dosavadní spolupráce. Ty pak zůstávají při dalších zakázkách.

Marketingové aktivity jsou minimální, v rovině udržování základního povědomí ve veřejnosti o existenci firmy (internetová prezentace) a formou osobné účasti na výběrových řízeních kde se vytváří osobné kontakty a prezentuje se dosavadní realizovanými zakázkami. K tomu vytváří brožuru o Firmě. Nemá samostatné oddělení pro marketing ani pověřený personál marketingovými činnostmi. Úroveň komunikace je daná neformálně, firemní kulturou, kterou buduje a udržuje vedení firmy. Nedostatkem je absence plánu prezentace na veřejnosti.

Faktory výroby a řízení

Výrobní náklady jsou přijatelné s konkurencí, a jejich úroveň je víceméně stabilní. Efektivnost činností se projevuje v kladných číslech hospodářského výsledku. Tím že firma má širší portfolio činností, snižuje své subdodávky a tím se stává efektivnější.

Problémem je plánování kapacit, protože délka zakázek je větší a je těžký sladit současnou požadavku na pracovníky (a jejich výběr) s vývojem zakázek v budoucnosti. To způsobuje, že firma se pohybuje mezi dvěma stavy. V období když se podaří nasmlouvat větší zakázky je omezena současnou kapacitou. To je pak omezujícím faktorem, který řeší postupným rozrůstáním za poslední roky.

Firma se snaží být flexibilní k požadavkům svých zákazníků. Umožňuje širší konsensus. To je možný v úvodní fázi vzájemné komunikace se zákazníkem. Vzhledem k průběhu činností je zásadní hluboké projednání požadavků zákazníka v úvodní části spolupráce. Pozdější změny jsou těžko řešitelné a způsobí ztráty u firmy (finanční nebo na vztazích).

Proto je důležitá úroveň smluvního dojednání, jak ze strany požadavků zákazníka, tak ze strany firmy.

No přes všechny běžné potíže je stabilní formou na trhu a v segmentu. Tento stav si chce zachovat.

Faktory podnikových a lidských zdrojů

Vedení firmy věnuje zvýšenou pozornost celkové kultuře v podniku, zvláště pak otázkám personálním. To se projevuje v pozitivní pracovní klíma a dobrých vztazích na pracovišti.

Personální obsazení má zásadní vliv a proto si firma pečlivě vybírá pracovníky, zvláště ty vedoucí, který jsou garanty kvality nejen díla, ale i celkové interpersonální úrovně na pracovišti. Vedoucí pracovníci mají dlouholetou zkušenost z činnostmi v této oblasti. Úspěšné fungování společnosti umožňuje i vyšší ohodnocení pracovníků, zvláště odborných vedoucích.

Vysoké procento vysoce kvalifikovaných odborníků v kombinaci s nízkou fluktuací dostatečně jasně vypovídá o všestranné péči věnované pracovníkům.

Kvalita zaměstnanců se hodnotí jak při přijímání do zaměstnání, tak i v průběhu působení na pracovišti. Zásadní pro firmu je získání autorizovaných osob.

Struktura společnosti je klasickou k tomuto typu společnosti – s.r.o. a k činnostem které provádí. Při zvětšování společnosti vzniká větší problém s řízením a komunikací.

Firma si zakládá na budování informačních systému, jako hlavní prvek ve vývoji společnosti. Využívá moderní technologie PC a software. Hlavní prioritou je lidský faktor, no i informační systémy a moderní technologie mají důležité místo ve firmě.

3.3.4 Marketingový mix firmy

Produkt

U Firmy jde o specifický produkt, protože má povahu hmotného výstupu - stavebního díla, ale také povahu procesu – stavebního servisu (služby). Produkt je tedy stavební dílo resp. projektová dokumentace ke stavbě díla a tedy vyřešení požadavku zákazníka. Produkt firmy využívá pro vytváření konkurenčního postavení tyto charakteristiky:

Rozsah, jakost, provozní vlastnosti, styl a architektura, enviromentální úroveň, ekonomická úroveň, záruky, servis.

Rozsahem jsou to větší stavební díla, kde firma nabízí komplexnost řešení. Jakosti produktu připisuje velkou váhu a proto při nárůstu zakázek vzniká problém omezené kapacity firmy. U produktu deklaruje zákazníkovo plnění požadavků norem a legislativy. Společnost má početné a dlouholeté zkušenosti, které prezentuje realizovanými stavbami ve špičkové kvalitě.

K posílení image produktu a firmy využívá certifikace ISO 9001 - systém řízení kvality.

Ekologičnost produktů a procesů firma deklaruje věcně a formálně pomocí certifikace ISO 14001. Garancí architektonického řešení a enviromentální úrovně (kvality) projektů jsou autorizování architekti, inženýři a technici. Prezentace jejich přítomnosti ve firmě je důležitá i jako součást komunikace s veřejností (image firmy).

Firma se soustředí především na své interní procesy, kvalitu přípravy a realizace, na technologie a vlastní personál.

Poskytuje standardní rozsah záruky za kvalitu výsledného díla. Při tak velkých investičních dílech je z toho plynoucí riziko neúnosné a firma ho řeší pomocí Pojištění odpovědnosti za škodu.

Price

Stanovení ceny dodávky je u stavební firmy poměrně složité. Cena za provedení stavebního díla se sjednává jako smluvní. Proto se pro daný objekt cena individuálně kalkuluje. Stavební firmy používají ke stanovení ceny obecně platné postupy a normy-katalogy orientačních nebo směrných cen stavebních prací. Charakteristiky jsou:

Výška ceny, doba splatnosti, platební podmínky, slevy a příplatky.

Na stanovení výše ceny vplývají faktory situace na stavebním trhu, významnost investora (zakázky), konkurenční ceny a tržní pozice firmy.

Hlavní segment pro firmu jsou silnice a dálnice který je požadován Státem formou veřejných zakázek. Zde jsou zákonem stanoveny požadavky (soutěžený kritéria). Firma stanovuje předběžný rozpočet ve smlouvě o dílo. Závažnost určování nabídkové ceny je významná, protože je základním soutěžním kritériem. Firma při stanovení cen používá Cenové standardy - ceny podle společností zabývajících se vydáváním ceníků stavebních prací jako jsou URS Praha a.s. nebo RTS a.s. Brno. Jde o ucelený systém informací, metodických návodů a postupů stanovení ceny stavebního díla. Používá se ve všech fázích výstavby - při přípravě stavby i její realizaci, slouží jako zdroj informací o cenách materiálů, výrobků, stavebních prací. Ve fázi realizace sestaví kalkulaci s využitím rozborů položek rozpadem na nákladové okruhy – materiál, profese, stroje a ostatní přímé náklady.

Realizace díla představuje pro samotnou firmu značnou vázanost kapitálu a jeho pomalý obrat. Proto na základě dohodnutého způsobu financování se stanoví platební kalendář-zálohový / splátkový, aby firma získávala peníze postupně během realizace díla. Je to důležitý krok, protože velká část nákladů firmy nabíhá už v úvodních fázích a životní cyklus zpracovávané zakázky bývá i delší než rok.

Place

V oblasti realizace stavebních děl není klíčovým prvkem klasická distribuce produktu, ale systém zprostředkovatelské struktury. Jde o nehmotné faktory distribuce a územně regionální faktory. Zásadní je být dostupní k zákazníkovi. U firmy se dá mluvit o koncentrované distribuci, protože se zaměřuje pouze na region Moravy. Jsou to kraje Jihomoravský, Moravsko-Slezský, Olomoucký a Zlínský kraj. Firma se snaží budovat (nebo akvizicí získat) pobočky (dcery) rovnoměrně tak, aby v celém obsluhovaném regionu byla dobře dostupná, jak k stávajícím zákazníkům, tak k potenciálním zákazníkům. Této oblasti věnuje značné úsilí (finančně náročné). Chce být dostupná k relevantním výběrovým řízením a být v kontaktu s potenciálními zákazníky. Firma se snaží prezentovat na předváděcích akcích na místech, kde se nachází potenciální investor. Ze svými stabilními partnery pravidelně komunikuje a informuje je o novinkách firmy a současně se informuje o budoucích aktivitách partnerů.

Promotion

Firma v současné době nemá žádný plán na podporu propagace firmy. Propagace je závislá na rozhodnutích vedení společnosti, tj. osobě ředitele. Veškeré aktivity jsou prováděny nahodile podle okolností, bez důkladné strategie propagace. Firma využívá některých nabídkových listů. Nejdůležitější je to, že je zapsána v systémech certifikovaných dodavatelů, také ve sdruženích stavebních podnikatelů a některých dalších. Jednou z forem propagace, kterou společnost v současnosti využívá je prezentace formou vlastních www stránek. Je jim třeba však věnovat zvýšenou pozornost (kvalita převedení, úroveň rozsahu, aktuálnost informací). Také významnou prezentací je registrování se v jiných internetových portálech se stavebnou problematikou. Tyto portály jsou známé v odborné veřejnosti, tak i laické veřejnosti a tím významně stoupá procento propagace existence firmy. Častá aktualizace poskytuje potencionálním zákazníkům přehledné informace o činnosti firmy a další kontakt na firmu. Úzkým místem je absence marketingového útvaru.

3.4 SWOT analýza

Z následující SWOT analýzy by měly vyplynout oblasti, které může firma v budoucnu využít a oblasti, u kterých má potlačit jejich vliv. Tato analýza firmy shrnuje vybrané nejdůležitější informace, jako podklady použité při návrhu marketingové strategie.

Silné stránky /váha 1-5/:

- Komplexnost řešení zadaného úkolu /5/
- Stabilita firmy (finanční, personální) /5/
- Tradice v oboru /5/
- Certifikáty společnosti a autorizovaný personál /5/
- Kvalita produktu /4/
- Vysoká úroveň inovací (projektování) /3/
- Nejnovější informační technologie (SW,HW) /3/

Suma: 30b z35

Slabé stránky /váha 1-5/:

- Závislost na platnost živností odborných pracovníků /5/
- Časová náročnost činností /4/
- Akviziční aktivity /4/
- Úroveň finančních zdrojů /4/
- Územní porytí /3/
- Chybějící marketing /3/
- Omezené produkční kapacity /2/

Suma: 25b z35

Příležitosti /váha 1-5/:

- Růst trhu dopravních staveb /5/
- Nový investoři z řad měst a obcí /5/
- Požadavky na navrhování a ekologii /5/
- Spolupráce formou subdodávek /4/
- Export služeb do zahraničí (SK) /3/
- Moderní informační technologie (IT) /3/

Suma: 25b z30

Ohrožení /váha1-5/:

- Ukončení/snížení dotací z fondů EU /5/
- Změna vládní politiky k Veřejným zakázkám /5/
- Zvětšující se konkurence (nová; fúze existujících) /5/
- Dostupnost úvěrů /5/
- Přehnaná legislativa (byrokracie) /4/
- Nedostatečná síla investorů (veřejných, soukromých) /4/

Suma:28b z30

Zhodnocení SWOT analýzy:

V oblasti možných hrozeb je nejzávažnější změna politiky k Veřejným zakázkám a změna resp. ukončení dotací z fondů EU (operační programy). Také vzájemné fúze a akvizice existujících konkurenčních subjektů (zvláště těch globálních), případně vstup nových na trh kde je už tak vysoká koncentrace, je ohrožením. Hrozbou je i nedostatek financí- provozních úvěrů pro firmu, no také nedostatek financí na straně investorů.

Největší příležitosti jsou získání nových investorů z řad Krajů, měst a obcí a rozšíření na blízké trhy - Slovensko. Trh „Kraje, městá, obce“ má relativně vyrovnané hospodaření v porovnání z vládní (státní) rozpočtovou politikou. Firma může nabídnout komplexní řešení potřeb při úpravách silnic a cest Krajů. Tuto příležitost je možno zrealizovat rozšířením stávajícího distribučního způsobu a procesů akvizice (získávání) zákazníků. Tímto širším získáváním zákazníků by se minimalizovala jedna ze slabých stránek, kterou je soustředění styku se zákazníky na jednu osobu (jednatele firmy). Možností je využít externí agenturu nebo zřídit interní pozici pro pracovníka, který by se na to specializoval.

Největší silná stránka firmy je v tradici v oboru – zavedená, osvědčená firma, v kvalitě a profesionalitě personálu (autorizovaný odpovědný pracovníci), také v kvalitě procesů (systémů) dokladovaných ISO normami (certifikován), v moderních technologiích pro činnosti od projektování až po činnosti v terénu, které jsou předpokladem pro přesnost a kvalitu výsledného produktu. To vše napomáhá při získávání nových zakázek.

Analýzou slabých stránek vyplynulo, že je nutné sledovat a předvídat personální vývoj (počet, platnost oprávnění) odborných zaměstnanců garantujících zákonné požadavky

na odborné činnosti a to nejen ve firmě, ale i celkově na pracovním trhu státu. Taktéž by bylo dobré vytvořit ve firmě novou pozici vyhledávání a zpracování nabídek. Tato pozice by se starala o marketing a komunikaci firmy. Mezi hlavní požadavky na tohoto specialistu patří především komplexní znalost problematiky a znalosti marketingové komunikace.

V současnosti je důležitá i spolupráce formou subdodávek. Tu je důležitý splnit dohody (kvalita, termín, náklady) a budovat si dobře image společnosti. To pak zakládá u investora vyšší atraktivitu firmy vůči své konkurenci. Do budoucna je třeba se zaměřit na vyhledávání potenciálních zákazníků a jejich potřeb, oslovovat je s vlastními nabídkami řešení, což se týká především kategorie zákazníků představující obce a menší územní celky.

Po ukončení spolupráce je také třeba věnovat pozornost i na následnou komunikaci se zákazníky, protože jsou potenciální partnery i pro opětovnou spolupráci. Zde platí, že spokojený zákazník to sdělí průměrně třem jiným, no nespokojený zákazník to může sdělit až osm dalším. Také náklady na udržení stávajících zákazníků jsou mnohem nižší než na získání nových (to platí pro takto vyzrálé trhy s vyspělou konkurencí). Proto je důležitý rozvoj směrem od transakčního marketingu k vztahovému, kde se klade důraz na vytváření, udržování a rozvoj hodnotných vztahů se zákazníky. Zde je vhodné nahlížet na zákazníky nejen podle aktuální hodnoty pro podnik, ale podle strategické hodnoty (perspektivy růstu).

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhu marketingové strategie je nutné zohlednit součastnou fázi ekonomického cyklu který je v recesy, zohlednit stav ve kterém se nachází současný trh inženýrských staveb který je ještě perspektivný no začíná být stagnující trh a postavení firmy na něm - významné, no hodně konkurenční. Shrnutím toho je strategie udržovací pro nasycené a klesající trhy. Snahou by mělo být udržení stávajícího tržního podílu a existujících zákazníků v tomto segmentu trhu kde má firma dobré postavení. Perspektivná je i strategie rozvoje trhu expanzí na nový blízký trh (SK). Proto je nezbytné:

- Podpořit konkurenční postavení v segmentu
- Zaměřit pozornost na promotion
- Zaměřit pozornost na příslušné distribuční cesty
- Jasně signalizovat stabilitu, případně zlepšení postavení na trhu

4.1 Výběr cílů a trhu

V procese marketingového strategického plánování bylo základním krokem vypracování marketingové situační analýzy. Dalším krokem je určení marketingových cílů, které musí navazovat na cíle podnikové a určení způsobů jejich dosažení prostřednictvím marketingové strategie. Podnikové cíle jsou: Výrobní cíle - kvalita a technologie, Personální cíle - vzdělávání pracovníků a podniková kultura, Logistické cíle - zajištění potřebných dodávek, Organizační cíle - zajištění výkonnosti podniku a optimalizace struktury podniku, Cíle finanční - v zajištění financování a cíle k životnímu prostředí - environmentální přístup ve všech fázích návrhů i realizace.

Segmentace

Segmentace je rozdělení trhu na skupiny „spotřebitelů“ sdílejících nějakou významnou společnou vlastnost. Cílem toho je pak lépe (vyhovět) uspět v těchto segmentech.

Podrobná segmentace stavebního trhu je uvedena v teoretické části této práce.

Definování segmentace stavebního trhu:

Segmentace - podle Geografického hlediska: Kraj / Region / Stát.

Segmentace - podle Charakteru investora (zakázky): Veřejný / Soukromý.

Segmentace - podle Funkčního hlediska (stavební obory): Bytová výstavba / Inženýrské stavby / Průmyslové stavby / Vodohospodářské (ekologické) stavby.

Segmentace – podle Technologického hlediska: Novostavby / Rekonstrukce a opr.

Firma chce podpořit současně postavení v segmentu dopravních staveb kde působí.

K tomu je výhodná varianta marketingové strategie „tržní specializace“. Výhodou jsou nižší náklady na marketingový mix než u „výběrové strategie“ (různé služby na různých segmentech), no koncentrace jen na jeden trh (Inženýrských staveb) zvyšuje riziko v případě negativního vývoje tohoto trhu resp. neúspěchu firmy na něm.

Targeting

Na základě minulosti firmy, zkušeností vedoucích pracovníků firmy, zdrojů firmy a po zohlednění segmentace trhu a perspektiv vývoje segmentů v předcházejících kapitolách je vhodné marketingové zacílení na segment Inženýrských staveb.

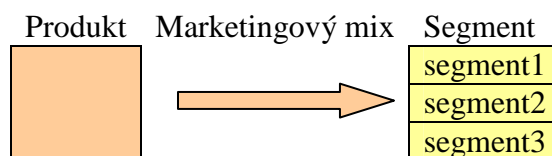
Dalším, rozhodujícím faktorem pro zaměření pouze na určitý segment trhu je i značná velikost a složitost celého stavebního trhu a konkurence na trhu. Vzhledem k odbornosti firmy, je výhodné aby firma pokračovala v segmentu projekčních a inženýrských činností dopravních staveb a to jednak z důvodů dlouholeté znalosti „know-how“, ale také i z důvodu celkového ekonomického vývoje zakázek ve prospěch Inženýrského stavitelství - dopravních staveb. Vzhledem k historii firmy, finanční síle a velikosti společnosti je takto vymezený cílový trh vhodně vymezeným a je správné se dál naň zaměřit.

Zvolený segment dopravních staveb je pro účely plánování firmy pak dále rozdělen na subsegmenty- dle zadavatele zakázek (investora). Segment dopravních staveb dle odběratelů:

- Stát - ŘSD (dálnice a rychlostní komunikace, silnice I tř.)
- Jiné stavební firmy- subdodávky
- Kraje, Obce a Města, SÚS (silnice II, a III tř.)

Podle typu tohoto trhu (vstup nových je omezený, trh je jakoby rozparcelován, jsou stále okruhy klientely) a stupně obsazenosti trhu (širší obsazení trhu) lze stanovit míru diferenciací marketingu. Jako vhodný se jeví diferencovaný marketing. To potvrzuje i skutečnost, že výrobek/služba je nestandardní, jedinečný a stavební firma opírá svoji akviziční činnost o úzkou konkrétní spolupráci s konkrétním investorem v podobě

konkrétní zakázky. No vzhledem k současné ekonomické situaci a omezeným prostředkům je pro zpracování marketingové strategie výhodnější varianta koncentrovaného marketingu. Zde pak firma nediferencuje svoji nabídku (produkty) a prezentuje ji jednotně.



Obr.12 : Koncentrovaný marketing

Positioning

Pro odlišení nabídky (získání konkurenční výhody) je důležitá deklarace hodnoty - hodnotové pozice, kterou si má veřejnost spojovat s jejím produktem. Firma definuje své produkty následovně. Chce být vnímána na trhu jako specialista na segment dopravních staveb na úrovni regionální a národní. Chce být vnímána u svých zákazníků z řad zástupců Státu, měst a obcí jako správný partner ve všech směrech, které očekává tento zákazník. Nabízí kontinuitu v dosavadní bezproblémové spolupráci, komplexnost při řešení, stabilitu společnosti a tradici v oboru, certifikované systémy a autorizovaný personál jako garanci nejvyšší kvality.

Vůči konkurenci a dalším skupinám se firma vymezuje specifickým zaměřením její činností a komplexností, které u jiných konkurentů nejsou běžné. Z této synergie může profitovat jak firma (nižší výdaje na vlastní nákupy - subdodávky), tak i zákazník (komplexnost a nižší nabídková cena). Důležitá je taky dlouhodobá tradice a znalost poměrů v regionu kde působí.

Prvky odlišující produkt firmy by měly být založeny na distribučně obchodních vztazích, komunikačních aspektech a servisu i po skončení zakázky. Úspěšnost na trhu je založena na znalosti situace a odhodlání provádět akci. Pro získání zákazníků musí firma na sebe strhnout pozornost kvalitou řízení technologických a pracovních procesů.. Hlavním referenčním činitelem je samotná firma. Propagace firmy se musí zakládat na faktech z minulosti, na prezentování referenčních staveb, a dále na budování povědomí o značce, starostlivost o Image firmy a o vztahy s veřejností. To je specifikováno v dalších částech této práce, v Marketingovém mixu resp. Komunikačním mixu.

4.2 Formulování marketingové strategie

Výběr cílových trhů, výběr tržních segmentů a Marketingový mix společně vytváří Marketingovou strategii. Marketingová strategie se dělí na strategii zaměřenou na trh a strategii ve vztahu ke konkurenci.

Trh dopravních staveb je stále relativně růstový, proto vhodná strategie zaměřena na trh je strategie růstová a z uvedených typů je pro firmu vhodná Tržní penetrace, případně také Rozvoj produktu a Rozvoj trhu. Jako vhodná strategie zaměřená na konkurenci a konkurenční výhodu je Strategie segmentace a zacílení. V současném období hospodářského poklesu je velmi důležité i hledisko efektivního hospodaření (sníž.nákl.).

4.2.1 Marketingový mix

Firma od stanovení marketingového mixu očekává vytvoření správné komplexní nabídky, která je kombinací hlavních faktorů schopných pozitivně ovlivnit rozhodování zákazníka ve její prospěch. Tento marketingový mix má šest hlavních nástrojů (politik), které spolu vytváří marketingovou strategii pro další období.

4.2.1.1 Product

Produkt je velmi důležitá část marketingového mixu protože je výsledkem činnosti firmy, její výstup. U Firmy jde o specifický produkt, protože má povahu hmotného výstupu - stavebního díla, ale také povahu procesu – stavebního servisu (služby). Produktem je stavební dílo, dodání projektové dokumentace ke stavbě díla a vyřešení požadavku zákazníka. Produkt využívá pro vytváření konkurenčního postavení tyto charakteristiky: Rozsah, Jakost, Provozní vlastnosti, Styl a architektonické řešení, Environmentální úroveň, Ekonomická úroveň, Záruky, Servis.

Rozsahem jsou to větší stavební díla, kde firma může nabídnout komplexnost řešení. Jakost produktu představuje provedená úroveň práce. Zákazník hodnotí její soulad z očekávanou resp. plánovanou úrovní. Hodnotí kvalitu hmotného výstupu (produktu), také kvalitu spolupráce (služby). Důležité pro produkt je zde zplnění různých druhů norem podle druhu a typu díla. Důležitý je poskytování očekávaného rozsahu záruky za kvalitu výsledného díla. Při tak velkých investičních dílech je z toho plynoucí riziko neúnosné a firma ho musí řešit pomocí Pojištění odpovědnosti za škodu. Společnost své

početné a dlouholeté zkušenosti dokládá realizovanými stavbami a její dodávky jsou ve špičkové kvalitě. K posílení image produktu slouží certifikace ISO 9001 pro systém řízení kvality. Ekologičnost produktů a procesů firma deklaruje věcně i formálně pomocí certifikace ISO 14001.

Garancí architektonického řešení a také kvality projektů jsou autorizování architekti, inženýři a technici. Prezentace jejich přítomnosti ve firmě je důležitá i jako součást komunikace s veřejností.

Firma se soustředí především na své interní procesy, kvalitu přípravy a realizace, na technologie a vlastní personál.

4.2.1.2 Price

Stanovit cenu dodávky je u stavební firmy poměrně složité. Stavební firma používá ke stanovení ceny obecně platné postupy a normy. Charakteristiky jsou: Výška ceny, Doba splatnosti, Platební podmínky, Slevy a příplatky. Na stanovení výše ceny vplývají faktory situace na stavebním trhu, významnost investora, konkurence v segmentu a tržní pozice firmy.

Protože její hlavní segment Silnice a dálnice je realizován (požadován) Státem, tedy formou veřejných zakázek, kde jsou zákonem stanoveny požadavky, platí zde nutnost jiné cenotvorby než ve vztahu ke soukromým zadavatelům zakázek (jiné stavební firmy), kde má firma více možnosti cenotvorby, kde stanovuje Předběžný rozpočet ve smlouvě o dílo. Závažnost určování nabídkové ceny je významná, protože je základním soutěžním kritériem posuzovaném investorem. Firma při stanovení cen používá Cenové standardy - ceny podle společností zabývajících se vydáváním ceníků stavebních prací jako jsou URS Praha a.s. nebo RTS a.s. Brno. Jde o ucelený systém informací, metodických návodů a postupů stanovení ceny stavebního díla. Používá se ve všech fázích výstavby - při přípravě stavby i její realizaci, slouží jako zdroj informací o cenách materiálů, výrobků, stavebních prací.

Ve fázi realizace sestaví kalkulaci s využitím rozborů položek rozpadem na nákladové okruhy – materiál, profese, stroje a ostatní přímé náklady. Z marketingového hlediska musí firma stanovit své ceny na střední cenové úrovni. Vyšší cenu může zdůvodnit specifičností díla (práce). Příliš nízké ceny mohou vést k pochybnostem o kvalitě dodávky, resp. se mohou stát nereálnými a pak ohrozit celou zakázku, protože ta je cenově stanovena víceméně pevně (zadání veřejné zakázky je vypsáno na konkrétní částku a

nelze ji následně zásadně měnit). K zakázkám soukromého sektoru je možné uplatňování širší cenové politiky. Obecnou (standardní) cenu díla, změnu cen a platební podmínky definují České stavební standardy v sekci Všeobecné obchodní podmínky pro zhotovení stavby. Správnou snahou firmy je vycházet z těchto sazebníků a honorářových řad a držet své ceny na střední úrovni, která zaručuje konkurenceschopnost firmy a zároveň nevede k pochybnostem o kvalitě.

Každá zakázka je specifická a jedinečná. Firma používá nabídkovou cenu, která je součástí soutěžní nabídky. Zároveň stanovuje i kalkulační cenu, která je základnou pro stanovení cen v jednotlivých fázích stavebního procesu. Cenu stanovuje na základě aktualizovaných ceníků URS, které vydává Ústav pro racionalizaci ve stavebnictví, kde jsou uvedeny ceny za práci a materiál za jednotku. Tyto normované ceny se vynásobí jednotkami za jednotlivé úkony. Na základě toho pak jednatel (ředitel), který prezentuje nabídkovou cenu zohlední sestavené předpokládané náklady a s ohledem na konkurenci a zkušenosti prezentuje nabídkovou cenu. Realizace díla představuje pro samotnou firmu značnou vázanost kapitálu a jeho pomalý obrat. Proto na základě dohodnutého způsobu financování se stanoví platební kalendář- zálohový / splátkový aby firma získávala peníze postupně během realizace díla. Je to důležitý krok, protože velká část nákladů firmy nabíhá už v úvodních fázích a životní cyklus zpracovávané zakázky bývá delší než rok.

4.2.1.3 Place

V oblasti realizace stavebních děl není klíčovým prvkem klasická distribuce, ale systém zprostředkovatelské struktury. Jde o transpoziční procesy nehmotných faktorů a územně regionální faktory. Zásadní je dostupnost k zákazníkovi. U firmy se dá mluvit o koncentrované distribuci, protože se zaměřuje pouze na region Moravy. Jsou to kraje Jihomoravský, Moravsko-Slezský, Olomoucký a Zlínský kraj. Důležité je, aby firma v rámci celého obsluhovaného regionu byla dobře dostupná, jak k stávajícím zákazníkům, tak k potenciálním zákazníkům. To je oblast pro další vylepšování distribučního mixu.

U firmy je potřeba zacílit svou činnost na větší dostupnost k relevantním výběrovým řízením a být v kontaktu s potenciálními zákazníky. Firma se snaží prezentovat na předváděcích akcích na místech, kde se nachází potenciální zákazník. Důležitou je účast a možnost reakce na projednáváních připravovaných projektů. Ze svými stabilními partnery pravidelně komunikuje a informuje je o novinkách firmy a současně se

informuje o budoucích aktivitách partnerů. Společnost se snaží o lepší geografickou dostupnost budováním poboček v dalších krajích a regionech, kde má firma své aktivity a kde se nachází pro ní v současnosti významné trhy. Tým se přibližuje také k potenciálním trhům. Je to důležitý krok k lepší dostupnosti a ten se promítá do vyšší šance na úspěch. Možnou bariérou v rozvoji firmy je soustředění distribučních (rozhodovacích) a komunikačních aktivit do působnosti ředitele. No má to své výhody v tom, že stačí jedna osoba na kompetentní rozhodnutí, protože má všechny strategické informace a nemusí je složitě komunikovat s dalšími. Je to logisticky výhodné řešení, no hlavní důvod je v oblasti strategické bezpečnosti informací. Ředitel firmy má se zákazníky vybudované velmi dobré a dlouhodobé vztahy. To je nejvážnější aktivum ve firmě a tomu musí odpovídat ochrana, právě alokací strategických informací u minimálního počtu osob. Při dalším geografickém rozšiřování působnosti firmy v závislosti od velikosti firmy je třeba zvážit přínosy a rizika změny - případného delegování pravomocí pro lepší celkovou dostupnost.

4.2.1.4 Promotion

Firma v současné době nemá žádný plán na podporu propagace společnosti. Stejně jako celá marketingová strategie je propagace závislá na rozhodnutích vedení společnosti, tj. osobě ředitele. Veškeré aktivity jsou prováděny podle okolností, bez důkladné strategie propagace. Firma využívá některých nabídkových listů. Nejdůležitější je to, že je zapsána v systémech certifikovaných dodavatelů, také ve sdruženích stavebních podnikatelů a některých dalších. Jednou z forem propagace, kterou společnost v současnosti využívá je prezentace formou vlastních www stránek. Je jim třeba však věnovat zvýšenou pozornost (kvalita převedení, úroveň rozsahu, aktuálnost informací). Také významnou prezentací je registrování se v jiných internetových portálech se stavebnou problematikou. Tyto portály jsou známé v odborné veřejnosti, tak i laické veřejnosti a tím významně stoupá procento propagace existence firmy. Častá aktualizace poskytuje potencionálním zákazníkům přehledné informace o činnosti firmy a další kontakt na firmu. Úzkým místem je absence marketingového útvaru.

4.2.1.5 Process

Protože produkt firmy má také charakter služby, je třeba určit strategii i pro další prvky marketingového mixu než jen 4P. Tyto další „P“ se stávají významnými prvky marketingového mixu.

Pomocí procesů je poskytována služba a proto je třeba poznat procesy ve firmě, analyzovat je a řídit. Tím se zjistí možné místa styku se zákazníkem a stanoví se připadané kritické místa. Je důležité si uvědomit, že část procesů přímo vnímají zákazníci, no část není přímo viditelná. Tam kde „to není vidět“ je důležité působení image firmy, důvěryhodnost a profesionalita zaměstnanců.

4.2.1.6 People

V marketingovém mixe firmy je třeba zohlednit i lidský faktor. Lidský faktor ve vztahu k službě/produktu je zásadní. Je důležité poznat a určit role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky. Hlavně zaměstnanci kategorie Kontaktní a Obslužní musejí poznat podnikovou marketingovou strategii, být školeni, motivováni a mít dobré komunikační a prezentační schopnosti.

4.2.1.7 Shrnutí marketingového mixu

Základním cílem strategického marketingu je získání zakázek. Proto se zaměřuje hlavně na fázi vzniku záměru výstavby potenciálního investora. Tuto marketingovou strategii specifikují dílčí marketingové mixy. Tyto mixy mají komplexně působit na schopnost uspět, a to nejen jednorázově, ale jako systémový přístup možného dlouhodobého partnerství. Je nutné v této oblasti sledovat vývoj a přizpůsobovat se.

V současnosti je charakteristické, že je poměrně vyrovnané a hodně konkurenční prostředí. Z toho plyne nutná orientace pozornosti i na další doplňkové oblasti jako je rozšíření klasického externího marketingu k zákazníkům, tak i oblastí interního marketingu – činnosti, které souvisí z přípravou a školením zaměstnanců a jejich motivací při poskytování služby. Tato profesionalita zaměstnanců pak zvyšuje nejen technickou kvalitu ale i tržní kvalitu, kterou posuzuje zákazník. Z provedených analýz a konkrétní situace firmy vyplívá důležitost zaostření pozornosti na Komunikační mix. To je předmětem další části této práce. Bylo by vhodné aby firma pravidelně prováděla marketingový výzkum a na základě výsledků pak upravovala svojí marketingovou strategii, marketingový mix.

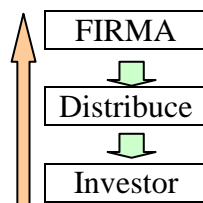
4.3 Komunikační mix

Marketingová komunikace obsahuje všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka, týkajícího se produktu firmy. Má za úkol některé z cílů, jako je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy, přesvědčit ji o uzavření zakázky, vytvořit věrnost zákazníka nebo seznámit se z veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky atd.

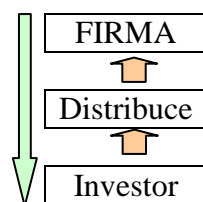
Volbu komunikačního mixu ovlivňují faktory: podstata trhu, podstata výrobku/služby, stádium životního cyklu produktu, cena, disponibilní finanční zdroje.

Strategická možnost komunikačního mixu je ovlivněna rozhodnutím o směru strategie - push/pull. Směr Push strategie je klasický a je zaměřen na účastníky (následně mezistupně) distribuční cesty. Podstatné je nejen informovat zákazníka, ale i jeho stimulace. Využívá se nástrojů osobního prodeje, podpory prodeje, reklamy a další.

Druhou možností je strategie Pull, kterou se zaměřuje komunikační úsilí až na poslední členek distribuční cesty, na koncového spotřebitele. Vhodné je kombinování obou.



Obr.13: Push strategie komunikace



Obr.14: Pull strategie komunikace

4.3.1 Zhodnocení situace

Firma v současné době nemá žádný vypracovaný plán na podporu propagace společnosti. Firma využívá některých nabídkových listů. Obsahují popis a fotografie. Je zapsána v systémech certifikovaných dodavatelů, také ve sdruženích stavebních podnikatelů a některých dalších. Jednou z forem propagace, kterou společnost v současnosti využívá je prezentace formou vlastních www stránek. Také významnou prezentací je registrování se v jiných internetových portálech se stavebnou problematikou.

Osobní prodej

Tuto formu komunikace Firma využívá při získávání zakázek formou osobního setkání zástupce vedení společnosti se současnými zákazníky. Tam dochází k návrhům další obchodní nabídky pro další zamýšlené zakázky. Je to v současnosti důležitý nástroj firmy protože buduje a udržuje důvěrné vztahy, loajalitu a výhled opakovaných prodejů.

Podpora prodeje

Firma využívá podporu prodeje jen jako součástí osobního prodeje a to v rovině ekonomické výhodnosti nabídky (komplexnost). Jako stimulace v rovině psychologické, je to prezentace u stávajících a potenciálních zákazníků s důrazem na specializaci firmy a dosavadní realizované díla.

Samostatně tento nástroj komunikace firma nevyužívá, resp. jen občasně. Jsou to drobné hmotné předměty jako dárky s logem firmy.

Propagace (reklama)

Tuto formu komunikace Firma využívá, no jen omezeně vzhledem k jejím širokým možnostem. Základním médiem je vlastní internetová stránka, která obsahuje základní informace o firmě, zaměření činnosti, historii a současnosti, organizační struktuře, také o technických a funkčních parametrech svých realizovaných produktů. Firma využívá informativní reklamu v dalších elektronických médiích - internetové portály se stavební problematikou, kde se zaměřuje na základní informace o firmě, o činnosti, kontaktech. Základem reklamy stavební společnosti je referenční reklama. Takto prezentuje realizovaná díla ve svém oboru, které je „vidět“. Prezentuje se na Informačních tabulích umístěných u stavby. Firma si vytváří referenční listy, které popisují realizovaný

projekt textově i fotograficky a které distribuuje jako součást nové nabídky. Interní propagačními materiály jsou brožury profilu firmy.

PR / public relations

Vedení firmy je si vědomo hodnoty a vážnosti vztahů s veřejností. Je to pro firmu zásadní, protože většina zakázek je veřejných. Proto vztahům s veřejností připisuje největší důraz. Snaží se budovat své vlastní identifikační znaky –firemní image a styl. Logo firmy má zapsané jako chráněné. Vedení se snaží prezentovat v médiích a na společenských akcích při příležitosti odevzdání díla do užívání.

4.3.2 Návrh Propagace

Z možností které přicházejí do úvahy jsou to zejména tyto formy:

- Venkovní reklama
- www inzerce
- Inzerce v odborném tisku
- Veletrhy a výstavy
- Propagační materiály

Outdoor reklama

Navrhují využít nový typ outdoorové maloplošní reklamy (banner), okrem již používané pevné tabule¹ u stavenišť, která poskytuje základní informace (hlavně z důvodů dotaci EU) o probíhající stavbě. Výhodnější je tato forma plachty. Oproti tabuli je lehce přenosná, upíná se jen přes pozinkované oka, a nemůže se zalomit. Cenově je výhodnější než PVC deska s potiskem. Není tedy problém jejího opakovaného využití na různých dalších stavbách. Tyto informační plachty bývají zavěšené v místě stavby a slouží mimo jiné také pro komunikaci jména firmy k veřejnosti i pro potenciální odbornou veřejnost. Tato prezentace společnosti je nenáročná a velmi účinná. Ve spojení se stavbou funguje jako nepřehlédnutelné představení firmy. Výhodou je, že je součástí staveniště a nemusí se platit za komerční plochy.

¹ www.reklamservis.cz/cs/reklamni-stavby.php

Počet kusů	Formát	Materiál	Barevnost, potisk	Povrchová úprava	Cena za m ²	Celkové náklady
3	1,5 x 6 m	plachta, banner 450g	1strana	laková	810	21 870,- Kč

Tab.13: Náklady outdoorové reklamy
(vlastní zpracování)

U outdoorové reklamy by společnost měla využít mobilní reklamu formou svého loga umístěnou na firemních vozidlech firmy, kterých je 8 kusů. Samolepka na polep auta je v ceně 999Kč/m². Je to výhodná forma reklamy, neplatí se pronájem a reklama je pohyblivá a tím je výrazně vyšší procento potenciálně oslovených.

www inzerce

Doposud používaná internetová reklama vlastních stránek je minimální očekávanou úrovní komunikace a firmu to ročně stojí 10000Kč. Nový návrh na zlepšení prezentace firmy by byl umístit reklamu na vybraném známém portále. Zvolil bych internetový portál „e-poptávky“. Po umístění běžného inzerátu v sekci stavebnictví do rubriky „inzerát/nabídka“ inzerent obdrží od administrátora serveru přístupová práva na sjednané období 3 až 12 měsíců. Po dobu platnosti je klientovi zajištěn neomezený přístup k editaci inzerátů 24 hodin denně. Výhody jsou:

- zřízení, aktivace a udržování přístupových práv po 24 hodin denně,
- on-line/off-line zadávání nabídek a jejich editace,
- administrace a správa inzertních zakázek v databázi,
- počet inzerátů není limitován,
- zveřejnění loga a přímého kontaktu na společnost,
- umístění inzerující společnosti do adresáře reálních kanceláří dle místa působnosti aj.

Služba	Cena
Tarif Profi	2 990,- Kč

Tab.14: Náklady na www inzerci

Z odborných časopisů bych navrhoval Doprava a silnice, a z ekonomických časopisů bych navrhoval časopis Ekonom.

Veletrhy a výstavy

Společnost se doposud nezúčastňovala Veletrhů a výstav. Vzhledem k vytyčeným cílům budování Public Relation by se měla zúčastňovat i prezentace na mezinárodním veletrhu, nebo výstavě. Navrhuji vybrat nejbližší variantu Veletrhů, která je i nejlepší vzhledem ke geografické pozici trhu.

Realizace expozic ve světě **Veletrhy Brno, a. s.** poskytuje komplexní výstavářské služby nejen v České republice, ale i ve světě. Obchodní tým je připraven poradit, navrhnout a zrealizovat účast na zahraničním veletrhu kdekoliv ve světě. Každoročně zajišťuje skupinové nebo individuální prezentace firem na výstavách a veletrzích v zahraničí. Obchodní tým BVV zajistí:

- poradenství při výběru vhodného veletrhu podle požadavků vystavovatele,
- administrativní zpracování podkladů a veškerý kontakt s organizátory veletrhů
- pronájem výstavní plochy,
- zpracování návrhů projektového a grafického řešení expozic,
- výstavba typových a atypických expozic „na klíč“,
- veškeré technické přívody pro provoz expozice,
- zprostředkování expedice exponátů,
- nabízí celou řadu služeb, novinek a možností pro prezentaci a propagaci firmy doma i v zahraničí.

Na **Stavební veletrh IBF** je cena za stánek a kompletní servis 49 000 Kč.

Objednávkový formulář na Stavební veletrhy v Brně je uveden v příloze.

Druhou možností na BVV je Mezinárodní veletrh investičních příležitostí, podnikání a rozvoje v regionech **URBIS INVEST**, který se koná 13. - 17. září 2010, a orientační cena za stánek je 27 000 Kč.

Zajímavé by mohla být také účast na veletrhu ABF, **FOR CITY** v Praze, který navazuje na dlouholetou tradici ABF v pořádání veletrhů, konferencí, seminářů a workshopů zaměřených na řešení aktuálních problémů měst a obcí ČR.

Souběžně tam probíhá i veletrh Investičních příležitostí a realit **FOR INVEST** kde cílová skupina návštěvníků je z municipální sféry: představitelé krajů ČR, starostové měst a obcí, zástupci institucí státní správy, stavebních úřadů, komunálních a technických služeb, dále architekti, projektanti a developři. Koná se v Pražském veletržním areálu Letňany v rámci mezinárodního stavebního veletrhu FOR ARCH ve dnech 21. – 25. září 2010. Cena stánku je od 7500 Kč (nejmenší, interní) po 40 000 Kč (největší externí stánek). Objednávkový formulář je uveden v příloze.

Výhledově na podporu rozvoje firmy na blízkém stavebním trhu na Slovensku bych doporučil účast alespoň a jedné odborné výstavě. Výstaviště INCHEBA v Bratislavě a Mezinárodní veletrh stavebnictví CONECO nebo SLOVREALINVEST v termínu 23.3 - 27.3. No v tomto návrhu ho nezahrnuji do plánu propagace pro nejbližší rok.

Stát	Místo	Název	Termín	Cena [Kč]
CZ	Brno, BVV	Stavební veletrh IBF	13 - 17.4.	49000
CZ	Brno, BVV	Urbis Invest	13 - 17.9.	27000
CZ	Praha, Letňany	For Invest	21 - 25.9.	40000

*Tab.15: Náklady na Veletrhy a Výstavy
(vlastní zpracování)*

Public Relations

Budování image firmy a vztahů s veřejností je zásadní oblastí komunikace. Firma má bohaté zkušenosti a je třeba tuto podstatnou informaci předat zákazníkovi. Navrhuji, aby společnost vyčlenila pro tuto oblast více finančních prostředků a najala odborného spolupracovníka, který bude mít za úkol komunikovat s institucemi, organizovat semináře a spolupracovat na přípravě zakázek. Předpokládaná mzda tohoto pracovníka by byla 20.000,- Kč plus část z prodeje, či vyřízených zakázek. Odhad ročních nákladů firmy na pracovníka plus náklady zřízení jsou přibližně 324.000,-Kč.

4.3.3 Shrnutí

Přehled ročních nákladů na reklamu a PR:

	Počet	Cena jedn.	Celková cena [Kč]	Cena řešení doposud	Výsledné náklady[Kč/rok]
venkovní reklama	3	7290	21870	0	21 870
www inzerce	1	3000	3000	10000	13000
Polep loga na auta	8	1000	8000	0	8000
Inzerce v odborném tisku	12	1000	1000	0	12000
Odborné Veletrhy a výstavy	1	49000	116000	0	116000
	1	27000			
	1	40000			
Propagační materiály	-	-	-	1000	10000
Pracovník PR	1	20000	27000	0	324000
Celkové Náklady			176870		505 000

*Tab.16: Výpočet nákladů promotion
(vlastní zpracování)*

Celkové roční náklady na reklamu a PR odhaduji na 505.000,-Kč, co je cca 1,5% ze zisku. Tento očekávaný náklad je podle mne v přijatelné výši k finančním možnostem firmy a její celkové úrovni. Očekávaný efekt z této investice je spíš v delším časovém období, no po roce je nutné vyhodnocení přínosu těchto aktivit. Podle výsledku pak opakovat, nebo upustit od těchto aktivit a vytvořit jiný plán propagace.

4.4 Implementace strategie a přínosy

Při implementaci strategií je důležité správné načasování postupných kroků a určení cílů reklamy. Ta má nejdříve vzbudit zájem a dostat firmu a její značku do povědomí. Tím získává široká veřejnost laická i odborní určitou znalost o existenci firmy. Na tuto část propagace navrhuji následující postup činností, postup reklamní kampaně.

Pořadí	Činnost	Termín	Oslovená skupina
1	Polep loga na auta	co nejdříve	Široká laická
2	Inzerce na www	co nejdříve	Odborná i laická
3	Banner (plachta)	podle stavby	Odborná i laická
4	Propagační materiály	před termínem 5,6	Laická i odborná
5	Účast na Veletrhu, BRN	13.4 - 17.4.	Odborná i laická
6	Účast na Veletrhu, PHA	21.9 - 25.9.	Odborná i laická
7	Zřízení pozice	podle odezvy 5,6	Odborná

*Tab.17: Postup reklamní kampaně
(vlastní zpracování)*

Z investování do budování povědomí si firma slibuje lepší perspektivu pozdější nové spolupráce. Pro součastné získání odborné veřejnosti je důležitá bližší propagace formou účasti na uvedených odborných výstavách, kde může firma prezentovat fakta z minulosti a realizovaná díla. Celkové náklady jsou odhadnuty na 505 tis.Kč za rok, plus zařizovací náklady. Možné problémové body jsou v nedostatečném zaškolení zaměstnanců zastupujících firmu na výstavách, v nedodání v čas propagačních materiálů. Proto je potřebné vyčlenit personální a finanční kapacitu a mít časovou rezervu. Očekávaným přínosem je udržení objemu zakázek, případně zvýšení o 10%.

5 ZÁVĚR

Smyslem této práce bylo analyzovat současný stav, jak firmy tak prostředí trhu. Určit a odhadnout potenciální trhy a zákazníky. Definováním cílových trhů kde vzniká výzva (ponuka) a určením zájmů potenciálních nositelů zakázek, pak zaměřit své akviziční a motivační aktivity firmy směrem k ovlivňování těchto potenciálních investorů a k snaze jejich proměny v reálného obchodního partnera.

V této diplomové práci se zabývám marketingovou strategií stavební společnosti. Cílem diplomové práce byla analýza stávajícího marketingového mixu a navržení nového složení mixu. Zaměřil jsem se na komunikační mix a propagaci, která je v podniku nesystematická. V první části byl nejdůležitější podrobný rozbor teoretických východisek marketingové strategie. Dále následovala charakteristika marketingu ve stavebnictví. V praktické části jsem představil společnost, současnou situaci firmy a její činnost. Pak jsem současnou situaci podrobněji analyzoval ve finanční analýze, marketingové situační analýze makrookolí a mikrookolí pomocí PEST, Porterovy analýzy pěti sil, analýzy BCG a shrnul do analýzy SWOT. Ukázalo se, že v oblasti propagace má firma značné rezervy, nevěnuje této oblasti pozornost a že je nesystémová. Firma nesestavuje rozpočet na reklamní kampaň a propagaci, a u těchto aktivit nevyhodnocuje jejich efektivnost. To jsem vyhodnotil jako oblast, kterou by měla změnit. Návrhová část této práce se zabývá určením složek marketingového mixu které jsou pro podnik důležité a jejich novým zaměřením. Na závěr jsem navrhnul nové propagační možnosti firmy. Měli by firmu zviditelnit a pomoci ji k udržení se na trhu získáním potenciálních nových zákazníků.

Literatura

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Beck, 2003. s.432. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] HORÁKOVÁ, I. *Strategický Marketing*. Praha. 2000. s.150. ISBN 80-7169-996-9.
- [3] PLESKÁČ J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha. 2001. s.232. ISBN 80-247-0052-2.
- [4] JAKUBIKOVA, D. *Strategický marketing*. Praha. 2008. s.272. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPÉL, O. *Strategické řízení*. VUT Brno. 1998. s.157. ISBN 80-214-1901-6.
- [6] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. s. 200. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] KOTLER, P., KELLER K. *Marketing management*. Praha: Grada. 2007. s.788. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 2006. s.280. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] KOTLER, P. *Marketing management*. 10 rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. s.719. ISBN-80-247-0016-6.
- [10] LOŠTÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional. 2005. s.186. ISBN 80-86419-94-0.
- [11] PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. s.403. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1 vyd. Praha: C.H.Beck. 2000. s.101. ISBN 80-7179-422-8.
- [13] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPÉL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: Management Press, 2003. s. 172. ISBN 80-7179-578-X.
- [14] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing. 1994. s.626. ISBN 80-856-0512-0.
- [15] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele využití v praxi*. Praha: Grada. 2009. s.144. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [16] COOPE, J.; LANE, P. *Marketingové plánování-praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing. 1999. s. 232. ISBN 80-7169-641-2.

[17] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. s.171. ISBN 80-7261-120-8.

[18] HÁJEK, V. *Řízení stavební firmy*. ČKAIT. 1999. s.212. ISBN 80-902697-7-X.

[19] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4.evropské vydání. Praha: Grada publishing. 2007. s.1048. ISBN 978-80- 247-1545-2.

Internetové zdroje

[20] www.reklamservis.cz/cs/reklamni-stavby.php

[21] www.czso.cz

[22] www.mpo.cz

[23] www.sps.cz

[24] www.businessinfo.cz

[25] www.casopisstavebnictvi.cz

[26] www.ckiat.cz

[27] www.rsd.cz

[28] www.portal-vz.cz

[29] www.estav.cz

[30] www.sydos.cz

[31] www.skanskaDS.cz

[32] www.metrostav.cz

[33] www.strabag.cz

[34] www.dopravoprojekt.cz

[35] www.eurovia.cz

[36] www.ods-dso.cz

[37] www.disbrno.cz

[38] www.bvv.cz

[39] www.books.google.cz

[40] www.stavebnistandardy.cz

[41] www.imaterialy.cz/kalendar-akci/

Seznam obrázků

- Obr.1: Proces marketingového řízení
- Obr.2: Makroprostředí a mikroprostředí podniku
- Obr.3: Hybné síly konkurence v odvětví
- Obr.4: Portfolio matice BCG
- Obr.5: Proces výběru cílového trhu
- Obr.6: Marketingový mix 6P
- Obr.7: Struktura stavebního trhu (subtrhy)
- Obr.8: Stupně aktivit stavební firmy
- Obr.9: Hlavní nástroje komunikačního mixu firmy
- Obr.10: Organizační struktura společnosti
- Obr.11: BCG matice
- Obr.12: Koncentrovaný marketing
- Obr.13: Push strategie komunikace
- Obr.14: Pull strategie komunikace

Seznam tabulek

- Tab.1: Přehled vybraných vlivů makrookolí v PEST analýze
- Tab.2: Analýza SWOT a z ní plynoucí strategie
- Tab.3: Ansoffova matice
- Tab.4: Srovnání marketingového mixu 4P a 4C
- Tab.5: Aktivita subjektů v průběhu výstavby
- Tab.6: Ukazatele rentability firmy
- Tab.7: Ukazatele likvidity firmy
- Tab.8: Ukazatele Rentability a Likvidity v odvětví
- Tab.9: Vývoj ukazatele zadluženosti firmy
- Tab.10: Altmanův index - hodnocení finančního zdraví společnosti
- Tab.11: Vývoj celkové stavební produkce
- Tab.12: Stavební fond ČR
- Tab.13: Náklady Outdoorové reklamy
- Tab.14: Náklady na www inzerci
- Tab.15: Náklady na Veletrhy a Výstavy
- Tab.16: Výpočet nákladů Promotion
- Tab.17: Postup reklamní kampaně

Seznam grafů

Graf č.1: Vývoj zakázek podle segmentů

Graf č.2: Srovnání vývoje tržeb a výkonové spotřeby

Graf č.3: Vývoj položek rentability

Graf č.4: Vývoj položek likvidity

Graf č.5: Stavby úvěrů firmám a domácnostem

Graf č.6: Vývoj stavební produkce

Graf č.7: Vývoj nově uzavřených zakázek

Graf č.8: Struktura stavebních činností podle krajů ČR

PŘÍLOHY

Příloha č.1

DOTAZNÍK

Dobrý den. Pro zpracování školní písemné práce z oblasti marketingu, bych Vás chtěl poprosit o pár minut Vašeho času a ochoty na vyplnění dotazníku. Tento dotazník je úplně anonymní, a není nutno žádné osobní údaje. Bude použit jen pro účely této práce.

1) Co je produktem/službou Vaší firmy?

>>>> _____

2) Má Vaše firma nějakou marketingovou strategii?

>>>> _____

3) Máte oddělení/pracovníky, který se věnují marketingu?

>>>> _____

4) Kdo ve firmě vyhledává a připravuje zakázky?

>>>> _____

5) Kdo jsou největší zákazníci pro Vaší Firmu?

>>>> _____

6) Kdo je největší konkurent pro Vaší Firmu?

>>>> _____

i) Ohodnot'te následující oblasti za Vaší firmu:

Oblast	slabší	dobrá	vynikající
Kvalita výstupného produktu			
Komplexnost nabídky			
Využití vlastních kapacit			
Dodržení termínů			
Poskytované záruky			
Flexibilita nabídky			
Kvalita služeb			
Finanční síla firmy			
Dodržení ceny produktu			
Poskytování slevy a sankce			
Doba splatnosti dodavatelům			
Uzemní pokrytí			
Postavení na trhu			
Růst společnosti			
Znalost firmy ve veřejnosti			
Informační propojenost poboček			
Úroveň internetových stránek			
Odborná propagace firmy			
Kontaktní pracovníci			
Vybavenost novými IT			

ii) Uveďte prosím situaci ve Firmě (výběrem, %):

K čemu využíváte internet?

>>>> _____
// Ke své prezentaci, K vyhledávání informací, K prodeji, K nákupu //

Kterou formu komunikace se zákazníky využíváte?


>>>> _____
// Osobní kontakty, Dlouhodobé smlouvy, Přímá poptávka, Výběrové řízení-Tendry, Jiné //

Marketingové aktivity:	Ne	Uvažuj i o tom	Ano..	..kde
Osobní prezentace				
Doprovodné výhody				
Vztahy s veřejností				
- Vystupování na veřejných akcích				
- Sponzoring				
- Budování Image, firemní značky				
Obchodní propagaci (reklamu)				
-v Tisku (obecném/odborném)				
-v Mediích (TV/R)				
- Venkovní (Billboard,Bannery,Tabule,Plachty)				
- Registrace na internetových portálech				
- Katalog retenčních listů				
- Referenční dopisy id investorů				
- Výroční zprávy				
- Brožury „Profil firmy“				
- Veletrhy a výstavy				
- Jiné				

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Příloha č.2

Příklad referenčního listu.



SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC
JIHOMORAVSKÉHO
KRAJE

REFERENČNÍ LIST STAVBY

Název stavby:

II/374 Rájec – Blansko, III.stavba

Stav před stavbou:

Řešený úsek silnice II/374 je třetí etapou postupné výstavby silnice II/374 Boskovice – Blansko; I. stavba v průtahu města Blanska byla dokončena v r. 2004, II. stavba byla dokončena v r. 2006 a přivedla přeložku k čerpací stanici LPG na okraji obce Ráječko.

Nový stav:

Dokončená III. stavba o celkové délce 982 m prochází zemědělsky využívanou nivou řeky Svitavy mezi obcemi Spešov a Ráječko. Stavba začíná na křižovatce u obce Ráječko a je ukončena provizorním napojením na stávající sil. III/37435 na hranici katastrálních území Spešova a Rájec-Jestřebí. Celá trasa je vedena v násypu v úrovni 1m nad rozlivnou hladinou odpovídající průtoku stoleté vody v řece Svitavě. Vybudované silniční těleso je rovněž součástí protipovodňové ochrany obce Spešov. Komunikace je vybudována v kategorii S 9,5/80, v trase se nachází 4 mostní objekty

- most přes inundaci před obcí Spešov
- podchod pro pěší mezi obcemi Spešov a Ráječko
- most přes řeku Svitavu
- most přes potok Chrábek

Součástí stavby byla demolice ČOV a přepojení kanalizace Spešov na ČOV Blansko, přemístění vodovodní čerpací stanice a přeložky inženýrských sítí – podzemních i nadzemních vedení NN, VN a VVN, sdělovacích kabelů, venkovního osvětlení, VTL plynu

Délka stavby: 982 m
Šířkové uspořádání: S 9,5/80

Konstrukce vozovky:

Asfaltový koberec mastixový jemnozrný.	AKMJ I	30 mm
Spojovací postřík asfaltový	PS, A	
Asfaltový beton hrubozrný	ABH I	50 mm
Spojovací postřík asfaltový	PS, A	
Obalované kamenivo hrubozrné	OKH I	70 mm
Spojovací postřík asfaltový	PS, A	
Infiltrační postřík emulzní	PI, EK	
Mechanicky zpevněné kamenivo	KSC I	150mm
Štěrkodrt	ŠD min.	150mm

Projektant:


Zhotovitel:

Termín realizace: 06/2008 – 11/2009


Náklady stavby: 121 935 tis. Kč

Zdroj financování: EU, IF SÚS JMK


Mapa



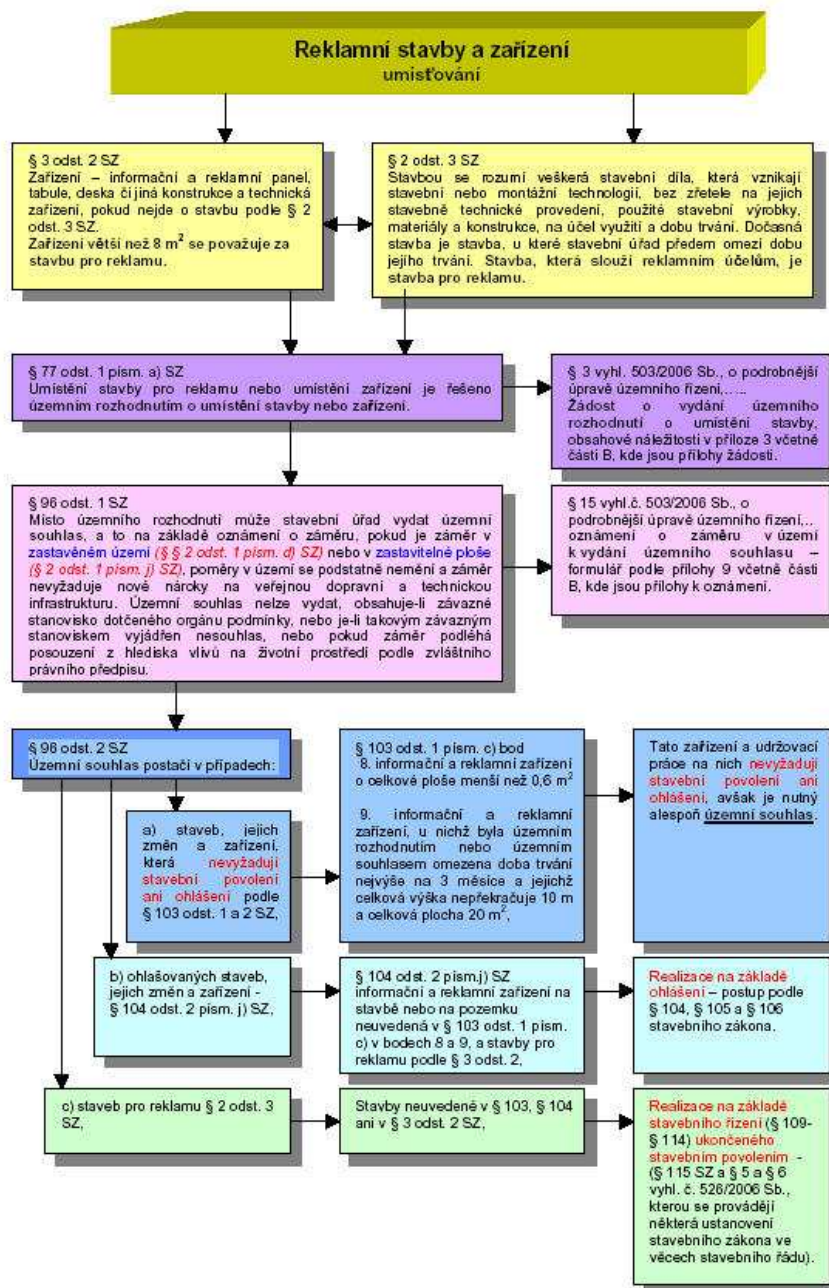
Průběh výstavby – most přes řeku Svitavu



Dokončená stavba – most přes Svitavu, protihlukové stěny



Příloha č.3



Veletrhy Brno, a.s.
 Výstaviště 1, 647 00 Brno
 Tel.: +420 541 152 950
 Fax: +420 541 152 889
 E-mail: pmarik@bv.cz
 www.bvv.cz/expozice



**STAVEBNÍ
VELETRHY
BRNO 2010**

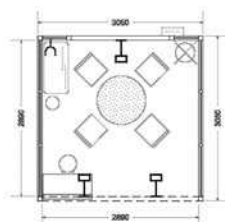


13.–17. 4. 2010
 Brno – Výstaviště
www.stavebniveletrhybrno.cz

I. TYPOVÉ EXPOZICE PRO KRYTOU PLOCHU

(Cena zahrnuje pronájem výstavní plochy, registrační poplatek, výstavbu expozice, vybavení, technické přívody.)

Varianta A – NOVINKA

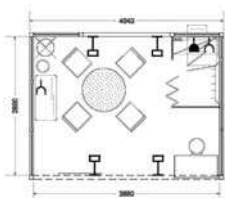


■ Výstavní plocha 9/12 m²

- Registrační poplatek
- Výstavba a demontáž expozice
- Přívod elektřiny do 2 kW vč. revize
- Základní grafika na firemní límec
- Grafika na banner
- Vybavení stánku
- Generální a denní úklid
- Uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v informačním systému ELIS

Varianta	Velikost (m ²)	Cena (Kč)
A	9	49 160
A	12	58 670

Varianta B – NOVINKA



■ Výstavní plocha 12/16 m²

- Registrační poplatek
- Výstavba a demontáž expozice
- Přívod elektřiny do 2 kW vč. revize
- Noční proud pro lednici
- Základní grafika na firemní límec
- Grafika na banner
- Vybavení stánku
- Generální a denní úklid
- Uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v informačním systému ELIS

Varianta	Velikost (m ²)	Cena (Kč)
B	12	65 060
B	16	74 870

Varianta C – NOVINKA



■ Výstavní plocha 16/20 m²

- Registrační poplatek
- Výstavba a demontáž expozice
- Přívod elektřiny do 5,5 kW vč. revize
- Přívod a odpad vody
- Noční proud pro lednici
- Základní grafika na firemní límec
- Grafika na banner
- Vybavení stánku
- Generální a denní úklid
- Uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v informačním systému ELIS

Varianta	Velikost (m ²)	Cena (Kč)
C	16	85 060
C	20	98 040

Varianta D – NOVINKA



■ Výstavní plocha 20/25 m²

- Registrační poplatek
- Výstavba a demontáž expozice
- Přívod elektřiny do 5,5 kW vč. revize
- Přívod a odpad vody
- Noční proud pro lednici
- Základní grafika na firemní límec
- Grafika na banner
- Vybavení stánku
- Generální a denní úklid
- Uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v informačním systému ELIS

Varianta	Velikost (m ²)	Cena (Kč)
D	20	105 470
D	25	116 820

5

Vystavovatel (obchodní jméno firmy): _____

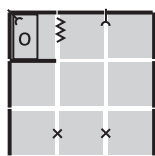
Krytá plocha

Cena stánku zahrnuje:

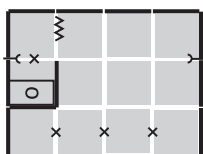
- obvodové stěny a příčky skládek z bílých panelů (Octanorm 100 x 250 cm), ● stropní rastr, ● límec pro označení expozice - výška 30 cm, ● 2 - 6 bodových svítidel dle velikosti stánku + 2 elektrozásuvky 230 V (bez přívodu el. energie) ● koberec - šedý,
- skládek - zázemí dle velikosti stánku: **stánek 9 m²** skládek 1 x 1 m (regál, uzamykatelné dveře), **stánek do 12 m²** skládek 1 x 2 m (regál, uzamykatelné dveře, 1 stropní svítidlo), **stánek od 12 m²** skládek 2 x 2 m (regál, uzamykatelné dveře, 1 stropní svítidlo),

Doporučujeme objednat příkon el. energie (Objednávka technických služeb - str.3)

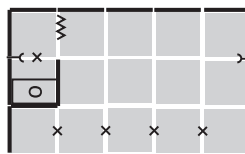
Objednáváme realizaci typového stánku: (označte ☒)



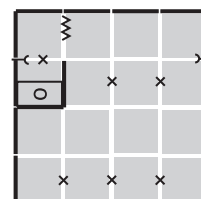
☐ typ A 3 x 3 m
cena: 7500 Kč



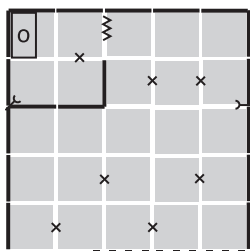
☐ typ B 4 x 3 m
cena: 10 000 Kč



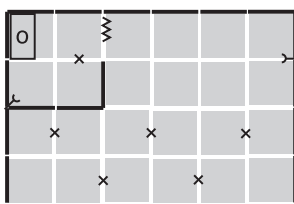
☐ typ C 5 x 3 m
cena: 12 000 Kč



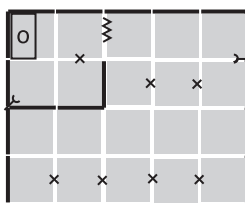
☐ typ D 4 x 4 m
cena: 13 000 Kč



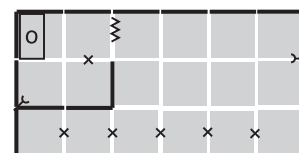
☐ typ E 5 x 5 m
cena: 20 600 Kč



☐ typ F 6 x 4 m
cena: 20 200 Kč



☐ typ G 5 x 4 m
cena: 16 400 Kč



☐ typ H 6 x 3 m
cena: 15 200 Kč

✕ bodové světlo

○ policový regál

⌋ shrnovací dveře

—(el. zásuvka

- - - - - límec

Venkovní plocha

Cena stánku zahrnuje:

- pódium 12 cm + šedý koberec, ● obvodové stěny (případně stěnové sklo) a dveře, ● střechu včetně stropní konstrukce, ● stropní rastr včetně stropních výplní, ● stropní osvětlení a zásuvku elektro (bez přívodu el. energie)

Doporučujeme objednat příkon el. energie (Objednávka technických služeb - str.3)

Objednáváme realizaci typového stánku: (označte ☒)

Pozor - celkové rozměry stánku včetně střechy nesmí být větší než objednaná plocha.

☐ 3 x 3 m (rozměr střechy 4 x 4 m)
cena: 22 000 Kč

☐ 4 x 4 m (rozměr střechy 5 x 5 m)
cena: 40 000 Kč

☐ Zvětšený - objednané rozměry (bez přesahu střechy) _____ m x _____ m
cena: 2 500 Kč za každý m²

Zvětšení stánku je možné pouze v modulech 3 x 3 m nebo 4 x 4 m (bez přesahu střechy).

Základní stavební vybavení typových stánků nelze měnit ani doplňovat, je však možno objednat mobiliář a další vybavení - viz Objednávka na str.6.

Všechny ceny jsou uváděny bez DPH.